

**PENGARUH KEADILAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI IAIN KENDARI**

**Tamrin**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari  
Email: [tamrinlega68@gmail.com](mailto:tamrinlega68@gmail.com)

**Abdul Kadir**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari  
Email: [abdir\\_edu@yahoo.co.id](mailto:abdir_edu@yahoo.co.id)

**Samrin**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari  
Email: [samrinsam75@yahoo.com](mailto:samrinsam75@yahoo.com)

**Syamsuddin**

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari  
Email: [syamsuddin@iainkendari.ac.id](mailto:syamsuddin@iainkendari.ac.id)

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap dan menganalisis tentang pengaruh tidak langsung keadilan terhadap kinerja melalui komunikasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen penelitian berupa angket kepada 82 pegawai PNS IAIN Kendari yang hasilnya kemudian diolah melalui program SPSS untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang ada. Adapun populasi dalam penelitian ini berjumlah 161 orang dan sampel sebanyak 82 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi sebesar 0,414 atau sebesar 44,1%.

**Kata Kunci:** *Keadilan, Komunikasi dan Kinerja Pegawai*

**Abstract**

The aims of this research are to exam and analysis that indirect effect of organizational justice on job performance through communication. This research used a quantitative approach by means of collecting data through the questionnaires research instrument, and disseminate the questionnaire form to 82 employees civil servants of IAIN Kendari the result is then processed through the program SPSS to learn the influence between the existing variable. As for the population in this research are 161 employees and samples are 82 employees. Based on the results of this study, it is found that

organizational justice has a indirect effect on job performance trough communication with 0,414 or 44,1%.

**Keywords:** *Organizational Justice, Communication, Job Performance.*

## **Pendahuluan**

Suatu lembaga adalah suatu kesatuan yang di dalamnya terdapat berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia dalam suatu lembaga. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yaitu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dengan standar yang telah ditentukan, dengan standar tersebut diharapkan kinerja seseorang dalam sebuah organisasi mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Sama halnya dengan instansi pemerintah yang merupakan sebuah contoh lembaga dimana seluruh anggota dalam organisasi tersebut harus bekerjasama untuk mencapai tujuan lembaga.

Keberhasilan suatu lembaga atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para pegawainya. Peran pegawai dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu pegawai sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh pegawai yang ada dalam sebuah lembaga atau instansi.

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang berpengaruh tinggi terhadap tercapainya sebuah tujuan lembaga maupun instansi. Instansi apapun membutuhkan pegawai yang dapat bersikap profesional dalam pekerjaannya. Pegawai sendiri menyadari bahwa mereka harus dapat bersikap profesional karena instansi memiliki tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam hal ini pegawai harus memiliki rasa loyalitas kinerja terhadap instansi tempat mereka bekerja guna tercapainya tujuan dari instansi. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan adanya rasa memiliki yang tinggi kepada instansi. Sikap tersebut ditunjukkan dengan partisipasi mereka dalam melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi kebaikan dan tercapainya tujuan instansi.

Hasil penelusuran awal terkait dengan kinerja pegawai PNS IAIN Kendari ditemukan fakta bahwa dari hasil audit kinerja yang dilakukan oleh Kementerian Agama RI kepada IAIN Kendari pada tahun 2015 diperoleh nilai sebesar 81,128 atau dapat dikategorikan memiliki kinerja yang baik. Namun pada hasil audit kinerja yang dilakukan pada tahun 2016, nilai yang diperoleh hanya sebesar 70,145 atau dalam hal ini kinerja pegawai IAIN Kendari dapat dikategorikan cukup. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan kinerja pegawai PNS IAIN Kendari.<sup>1</sup>

Fenomena ini tentu saja harus segera dicarikan alternatif pemecahannya agar tidak menjadi budaya kerja bagi pegawai lainnya atau paling tidak mampu mewujudkan keseimbangan kinerja dalam institusi. Salah satu bentuk dari keseimbangan yang institusi wujudkan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan motivasi yang sama kepada setiap pegawai yang ada di dalam instansi. Motivasi yang diterima oleh pegawai adalah dengan adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh instansi. Penting bagi suatu instansi untuk dapat memotivasi kinerja para pegawainya dalam berbagi bidang sesuai dengan porsi mereka masing-masing melalui optimalisasi keadilan.

Aspek keadilan organisasional menjadi sangat penting dalam dinamika suatu lembaga atau instansi karena apabila keadilan tidak diterapkan dengan baik maka dapat berdampak pada berbagai variabel penting dalam suatu instansi, misalnya kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan keadilan organisasi sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam membangun persepsinya terhadap instansinya bahwa instansinya menghargai, memperhatikan, dan mengapresiasi kinerjanya. Persepsi perlakuan adil suatu instansi pegawai ini akan menjadi motivasi pegawai untuk bekerja lebih semangat dan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Begitupun pada aspek komunikasi yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa terkadang pesan yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahan yang multi interpretasi sehingga terkadang membingungkan pegawai pada tahap pelaksanaan. Begitu pula, terkadang pula pimpinan menyampaikan hal yang terkait dengan pekerjaan pada waktu yang kurang tepat atau dalam hal ini sifatnya mendadak untuk segera diselesaikan sehingga terkadang hasilnya kurang optimal padahal jika kita merujuk pada konsep komunikasi, faktor akurasi pesan

---

<sup>1</sup>Dokumen Hasil Audit Kinerja Kementerian Agama RI di IAIN Kendari Tahun 2015 dan 2016.

dan ketepatan waktu penyampaian menjadi salah satu indikator utama dalam membangun komunikasi yang efektif.

Berdasarkan berbagai uraian di atas maka penelitian ini diarahkan untuk mengetahui apakah variabel keadilan dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari.

## Kajian Teoretik

### 1. Deskripsi Konseptual

#### a. Keadilan (*Organizational Justice*)

Schemerhorn mengatakan bahwa *“justice is ethical decisions treat people impartially and fairly, according, to legal rules and standards.”*<sup>2</sup>Keadilan adalah keputusan etis terhadap pegawai dengan perlakuan yang tidak memihak dan adil, sesuai aturan dan standar yang telah ditetapkan. Usman Efendi mengatakan bahwa keadilan organisasi adalah situasi sosial ketika segala norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi.<sup>3</sup> Adapun Gibson mengutarakan bahwa keadilan organisasional adalah suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di tempat dia bekerja.<sup>4</sup>

Di sisi lain, Ivancevich menguraikan bahwa:

*“Justice is an area of organizational science research that focuses on perceptions and judgments by employees regarding the fairness of their organization procedures and decisions.”* (Keadilan adalah kawasan penelitian ilmu pengetahuan organisasi yang berfokus pada persepsi dan penilaian oleh karyawan mengenai keadilan dari prosedur organisasi dan keputusan mereka)<sup>5</sup>

Sementara itu, dimensi keadilan organisasi terbagi atas 3 (tiga) dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Adapun yang dimaksud dengan ketiga dimensi keadilan tersebut adalah:

#### 1) Keadilan Distributif

Menurut Schemerhorn bahwa *“distributive justice is the degree to which all people are treated the same under a policy, regardless of race, ethnicity, gender, age, or any other demographic characteristic.”*<sup>6</sup>Keadilan distributif adalah derajat tingkat dimana

---

<sup>2</sup>John R. Schemerhorn, *Introduction to Management*, (Asia: John Wiley & Sons, 2010), h. 92.

<sup>3</sup>Usman Efendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta), PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 68.

<sup>4</sup>Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 87

<sup>5</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

<sup>6</sup>Schemerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 117.

semua orang-orang diperlakukan sama dalam suatu kebijakan dengan mengabaikan ras, etnik, jenis kelamin, usia, atau karakteristik demografis lainnya.

Sementara itu, Hellriegel dan Slocum mengutarakan bahwa “*distributive justice act on the basis of treating an individual or group equitably rather than on arbitrarily defined characteristics*”.<sup>7</sup>Tindakan yang didasarkan atas dasar perlakuan terhadap seseorang atau kelompok secara pantas yang bukan atas dasar karakteristik tertentu.

Steve M. Jex juga mengatakan bahwa “*perception of the equity of one's outcomes is referred to as a distributive justice*”.<sup>8</sup>Persepsi kewajaran atas hasil yang diterima sebagai suatu imbalan hasil seseorang disebut sebagai keadilan distributif. Kemudian Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge berpendapat bahwa “*distributif justice is the employee's perceived fairness of the amount and allocation of rewards among individuals*”.<sup>9</sup>Keadilan distributif adalah persepsi pegawai terkait pemberian jumlah dan alokasi penghargaan antar individu.

Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske pun memaparkan bahwa “*distributive justice is the perceived fairness of how resources and rewards are distributed throughout an organization*”.<sup>10</sup>Keadilan distributif adalah persepsi mengenai kewajaran terkait bagaimana seluruh sumber daya dan penghargaan didistribusikan oleh organisasi.

Di sisi lain, Colquitt, Le Pine, and Wesson menyampaikan pendapatnya bahwa: *Distributive justice is reflects the perceived fairness of decision making outcomes. Employees gauge distributive justice by asking whether decision outcomes, such as pay, rewards, evaluations, promotions, and work assignments, are allocated using proper norms*.<sup>11</sup>(Keadilan distributif adalah cerminan kewajaran hasil pengambilan keputusan yang dirasakan.Pegawai mengukur distributif keadilan dengan mempertanyakan apakah hasil keputusan, seperti upah, penghargaan, evaluasi, promosi, dan tugas pekerjaan, dialokasikan menggunakan norma-norma yang sesuai).

## 2) Keadilan Prosedural

---

<sup>7</sup>Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior*(USA: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 41.

<sup>8</sup>Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002), h. 225.

<sup>9</sup>Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*.(New Jersey: Pearson Education Inc., 2013), h. 258.

<sup>10</sup>Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11<sup>th</sup> Edition* (Mason: Cengage Learning. 2014), h. 148.

<sup>11</sup>Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*(New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), hh. 226-227.

Dimensi keadilan prosedural secara umum dipahami sebagai keadilan yang terwujud apabila seorang pegawai melaksanakan perbuatan sesuai dengan tata cara yang diharapkan. Gibson menuturkan bahwa keadilan prosedural merupakan “*the perceptual fairness of the process used to distribute rewards*” (persepsi atas kewajaran proses pendistribusian penghargaan).<sup>12</sup> Sementara itu, Ivancevich menguraikan bahwa keadilan prosedural adalah “*judgements made by employees about the perceived fairness of the processes used by the organization to arrive at decisions such as who receives promotions. How pay raises are established, and how bonuses payouts are allocated*” (Penilaian pegawai terhadap keadilan yang dirasakan atas proses yang digunakan oleh suatu lembaga untuk sampai pada keputusan seperti pemberian promosi. Bagaimana pembayaran gaji, dan bagaimana pembayaran bonus dialokasikan).<sup>13</sup>

Di sisi lain, Colquitt mengatakan bahwa:

*“Procedural justice reflects the perceived fairness of decisions-making process. Procedural justice is fostered when authorities adhere to rules of fair process. One of those rules is voice or giving employees a chance to express their opinions and views during the course of decision making.* (Keadilan prosedural mencerminkan keadilan yang dirasakan atas proses pembuatan keputusan. Keadilan prosedural memupuk ketika pihak yang berwenang mematuhi aturan proses yang adil. Salah satu aturan tersebut adalah penyampaian saran/pendapat atau memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengekspresikan pendapat mereka dan diakomodir selama pengambilan keputusan).”<sup>14</sup>

Richard L. Daft memaparkan bahwa “*procedural justice is the concept that rules should be clearly stated and consistently and impartially enforced*”.<sup>15</sup> Keadilan prosedural adalah konsep bahwa aturan harus dinyatakan dengan jelas dan konsisten dan tidak memihak. Jadi, keadilan prosedural terkait dengan wujud nyata aturan dan konsistensi penegakannya.

### 3) Keadilan Interaksional

Steve M. Jex menuturkan bahwa “*interactional justice is implementation of disciplinary procedures, that employees are treated with respect and dignity*”.<sup>16</sup> Keadilan interaksional adalah pelaksanaan prosedur secara disiplin, dimana pegawai yang

<sup>12</sup>Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11<sup>th</sup> Edition* (Mason: Cengage Learning, 2014), h. 148.

<sup>13</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

<sup>14</sup>Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2011), hh. 229.

<sup>15</sup>Ricahrd L. Daft, *New Era of Management*, (Asia: Cengage Learning International, 2010), h. 134.

<sup>16</sup>Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 263.

diperlakukan dengan hormat dan bermartabat. Jadi, menurut Jex, keadilan interaksional adalah konsistensi implementasi dari keadilan prosedural. Sementara itu, John R. Scemerhorn berpendapat bahwa “*interactional justice involves the degree to which people treat one another with dignity and respect.*”<sup>17</sup> Keadilan interaksional melibatkan tingkat bagaimana seseorang memperlakukan satu sama lain dengan martabat dan rasa hormat.

Asri Laksmi Riani memaparkan aspek keadilan interaksional, yaitu:<sup>18</sup>

- a) Keadilan informasional, yaitu persepsi pegawai tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.
- b) Keadilan interpersonal, yaitu persepsi seorang pegawai tentang sampai dimana dirinya diperlakukan sama.

Di sisi lain, Hariandja menguraikan 3 (tiga) hal penting yang patut diperhatikan dalam keadilan interaksional, yaitu:<sup>19</sup>

- a) Penghargaan, yaitu perlakuan pimpinan terhadap bawahan.
- b) Netralitas, yaitu dasar pengambilan keputusan didominasi oleh fakta yang objektif bukan opini dalam menyelesaikan suatu permasalahan.
- c) Kepercayaan, yaitu harapan pegawai terhadap minimnya risiko negat yang akan diterima pada setiap keputusan pimpinan.

Berdasarkan berbagai pemaparan konsep dan teori para ahli di atas maka dapat disintesis bahwa keadilan merupakan persepsi pegawai terhadap pimpinan dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan yang berkesesuaian dengan indikator (1) keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, dan (3) keadilan interaksional.

#### b. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen dari organisasi secara bersama baik secara vertikal maupun horisontal dan diagonal. Komunikasi berlangsung di dalam dan di antara unit-unit organisasi sehingga organisasi menjadi dinamis. Dalam organisasi, komunikasi mempengaruhi setiap individual yang bekerja untuk organisasi. Komunikasi adalah kegiatan mengirim (*sending*) dan menerima (*receiving*) pesan melalui media.<sup>20</sup>

Untuk lebih jelasnya, definisi komunikasi dapat dilihat sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> Schemerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 92.

<sup>18</sup> Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 98.

<sup>19</sup> Hariandja, *Sumber daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 2012), h. 57.

<sup>20</sup> Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 98.

- 1) Kathryn M. Bartol dan David C. Martin: *Communication is the exchange of messages between people for the purpose of achieving common meanings.*<sup>21</sup> Komunikasi adalah pertukaran pesan antara orang-orang untuk tujuan mencapai makna umum.
- 2) Chuck Williams: *Communication is the process of transmitting information from one person or place to another.*<sup>22</sup> Komunikasi adalah proses transmisi informasi dari satu orang ke orang lain atau dari suatu uni ke unit yang lain.
- 3) Stephen P. Robbins dan Mary Coulter: *Communication is the transfer and understanding of meaning.*<sup>23</sup> Komunikasi adalah transfer dan pemahaman makna.
- 4) Robert Kreitner: *Communication is the sharing of information between two or more people or groups to reach a common understanding.*<sup>24</sup> Komunikasi adalah proses berbagi informasi antara dua atau lebih pengguna atau unit untuk mencapai pemahaman.
- 5) Keith Davis: *Communication as the transfer of information and understanding from one person to another person.*<sup>25</sup> Komunikasi sebagai transfer informasi dan pemahaman dari satu orang ke orang lain.

Dari berbagai pemaparan para ahli di atas maka dapat disintesis bahwa komunikasi adalah proses pengiriman pesan antar orang atau unit kerja dengan indikator (1) kualitas, (2) ketepatan waktu, (3) kelengkapan, dan (4) relevansi.

#### c. Kinerja Pegawai (*Job Performance*)

Menurut Wibowo “kinerja berasal dari kata *performance*, sehingga *performance* diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja”.<sup>26</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis menyatakan bahwa “*performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service*”.<sup>27</sup> Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

<sup>21</sup>Kathryn M. Bartol, dan David C. Martin, *Management*, (New York: McGraw-Hill, 2004), 440.

<sup>22</sup>Chuck William, *Management*, (USA: Thomson, 2005), h. 256.

<sup>23</sup>Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 256.

<sup>24</sup>Robert Kreitner, *Management*, (New York: 2012), h. 417.

<sup>25</sup>Keith Davis, dan John W. Newstrom, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 344.

<sup>26</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 7.

<sup>27</sup>John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 29.

Sementara itu, Menurut Liloyd “*job performance is the net effect of an employee’s effort as modified by abilities and role (or task) perception*”.<sup>28</sup> Kinerja adalah efek bersih dari upaya pegawai yang dimodifikasi berdasarkan persepsi kemampuan dan peran (tugas). Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson kinerja merupakan “*the desired results of behavior*”.<sup>29</sup> Kinerja merupakan hasil yang diharapkan dari perilaku. Jadi, sebagai hasil dari perilaku maka kinerja dapat merupakan fungsi dari kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu yang relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi, dan kerelaan untuk melakukan sesuatu yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha untuk mencapai kinerja.

Ivancevich juga menambahkan bahwa “*job performance may be viewed as a function of the capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform*”.<sup>30</sup> Kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari kemampuan untuk melakukan, kesempatan untuk melakukan, dan keinginan untuk melakukan. Lebih lanjut Steve M. Jex juga mengatakan bahwa “*job performance is a deceptively simple term at the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work*”.<sup>31</sup> Kinerja merupakan sebuah istilah yang sederhana pada tingkat yang paling umum, dan dapat didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan dalam bekerja. Craig C. Pinder menyatakan bahwa “*job performance is the accomplishment of work related goals, regardless of the means of their accomplishment*”.<sup>32</sup> Kinerja adalah prestasi pencapaian tujuan kerja dengan keberhasilan prestasi mereka. Selanjutnya, Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Konopaske menyatakan bahwa “*performance evaluation involves comparisons of actual personnel performance against standard of performance. Managers judge as effective those employees who meet performance standards.*”<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup>Liloyd L. Byars, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 214.

<sup>29</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 170.

<sup>30</sup>John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 109.

<sup>31</sup>Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 88.

<sup>32</sup>Crag C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Pshychology Press, 2008), h. 76.

<sup>33</sup>Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012),h. 19.

Penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar, informasi, dan tindakan korektif. Standar dalam evaluasi kinerja adalah spesifikasi yang utama tentang tingkat penerimaan kinerja. Informasi harus tersedia dalam mengukur kinerja antara pekerjaan nyata yang dibandingkan dengan standar pekerjaan. Meskipun para manajer harus melakukan tindakan korektif untuk memugar kembali jika terjadi ketidakseimbangan antara standar pekerjaan yang telah ditetapkan dengan tingkat pekerjaan yang telah dicapai.

Mc Shane dan Van Glinow beranggapan bahwa “*task performance refers to goal-directed behavior under the individual’s control that support organizational*”.<sup>34</sup>Kinerja mengacu pada perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan di dalam kontrol individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sementara itu Stephen Robbins menyatakan bahwa penggunaan secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan.<sup>35</sup>Tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah *input* masing-masing individu.

Misalnya jika organisasi ditandai dengan adanya ketidakpercayaan antara manajemen dan pegawai maka lebih besar kemungkinannya adalah tim kerja dalam organisasi tersebut akan mengembangkan norma-norma untuk membatasi upaya dan hasil dibandingkan dengan kelompok kerja yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap pimpinan. Sejumlah faktor struktural yang menunjukkan hubungan dengan kinerja pegawai misalnya persepsi peran, norma, ketidaksetaraan status, ukuran kelompok, susunan demografinya, tugas kelompok dan kohesivitas. Ada hubungan antara persepsi peran dan evaluasi kinerja terhadap pegawai.<sup>36</sup>

Tingkat keselarasan antara bawahan dan atasan mengenai persepsi atas pekerjaan bawahan mempengaruhi kadar penilaian atasan terhadap bawahan tersebut. selama persepsi bawahan memenuhi harapan dari atasan maka bawahan tersebut akan mendapatkan evaluasi kinerja yang tinggi. Hal tersebut dikarenakan kinerja sebagai “*the*

---

<sup>34</sup>Steven L.Mc.,Shane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), h.17.

<sup>35</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 34.

<sup>36</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 341.

*end of results of an activity*”,<sup>37</sup> yakni hasil dari aktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja yang efektif dan efisien yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu, Luthans menekankan pada kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Hal ini diutarakan dalam pendapatnya bahwa:

*Behavior performance management is not a good idea to be tried for a while and then cast aside for some other good idea. It is a science that explains how people behave. It can not go away anymore tha gravity can go away. In a changing world, the science of behavior must remain the bedrock, the starting place for every new technology we apply, and every initiative we employ in our effort to bring out the best in people.*<sup>38</sup>

Berdasarkan pemaparan konsep dan teori para ahli di atas maka dapat disintesis kinerja adalah pencapaian hasil kerja seseorang berdasarkan pada target dan kriteria yang telah ditetapkan dengan indikator (1) pelaksanaan tugas rutin, (2) pelaksanaan tugas tambahan, (3) perilaku interpersonal (*interpersonal citizenship behavior*), (4) perilaku kesukarelaan (*organizational citizenship behavior*), dan (5) perilaku yang bertentangan dengan produktivitas (*counter productive behavior*).

## 2. Penelitian Relevan

- a. Penelitian yang berjudul “*Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan POS Semarang*” yang dilakukan oleh Retraningsih. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa nyaman dan mampu meningkatkan komitmennya yang berdampak pada hasil *output* yang baik berupa peningkatan kinerja pegawai.<sup>39</sup> Adapun perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada penelitian ini fokus menganalisis tentang variabel keadilan kompensasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi sebagai variabel mediator pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian yang dilakukan adalah variabel yang digunakan adalah keadilan, komunikasi, dan kinerja pegawai IAIN Kendari. Jadi, perbedaannya pada lokus dan fokus penelitian.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Zakaria yang berjudul “*Relationship between Interactional Justice and Pay for Performance as an Antecedent of Job*

---

<sup>37</sup>Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012) h. 492.

<sup>38</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGrawHill, 2008), h.374.

<sup>39</sup>Retnaningsih, S.. *Analisis pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang* (Doctoral dissertation, Diponegoro University, 2007).

- Satisfaction: an Empirical Study in Malaysia*".<sup>40</sup> Penelitian ini menemukan bahwa keadilan interaksional melalui variabel gaji sebagai variabel mediator berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi, lokus dan fokus penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.
- c. Penelitian yang berjudul "*Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening*" yang dilakukan oleh Lili Wahyuni. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.<sup>41</sup> Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada lokus dan fokus penelitian.
  - d. Penelitian yang dilakukan oleh Harris yang berjudul "*Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Keadilan organisasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<sup>42</sup> Perbedaan mendasar penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pada penelitian ini variabel *intervening* yang digunakan adalah komitmen organisasi sementara dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah komunikasi.
  - e. Penelitian yang dilakukan oleh Ida dan Peniel terhadap "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinprima Tbk*". Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>43</sup> Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan variabel komunikasi dan kinerja namun perbedaannya adalah variabel utama

<sup>40</sup>Ismail, A., dan Zakaria, N.. *Relationship Between Interactional Justice And Pay For Performance As An Antecedent Of Job Satisfaction: An Empirical Study In Malaysia*. International Journal of Business and Management, 2009, 4(3), 190

<sup>41</sup>Wahyuni, L., *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*, (Doctoral dissertation, Diponegoro University, 2009).

<sup>42</sup>Kristanto, H., *Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2015, 17(1), 86-98.

<sup>43</sup>Brahmasari, I. A., & Siregar, P. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinprima Tbk*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 2009, 7(1), 238-250.

yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah keadilan.

Dari penelusuran keenam penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini maka dapat diketahui dengan jelas distingsinya, yakni terkait dengan variabel yang digunakan maupun lokus penelitian yang dilakukan

### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi. Hal ini didasarkan pada pendapat Widiastuti yang menuturkan bahwa keadilan organisasi khususnya keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja melalui komunikasi yang baik. Komunikasi yang dimaksud adalah berbagai rumusan kebijakan oleh pimpinan disampaikan kepada karyawan melalui komunikasi yang efektif sehingga pegawai dapat memahami dengan baik keputusan yang diambil oleh pimpinan termasuk dasar pengambilan kebijakan sehingga mampu membentuk persepsi keadilan pegawai. Selain itu, kemampuan pegawai dalam berkomunikasi sangat mempengaruhi dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan pimpinan karena mampu membangun kerja sama tim yang baik.<sup>44</sup>

### **Metode**

Penelitian ini Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS IAIN Kendari baik tenaga pendidik maupun kependidikan. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 161 orang dengan sampel sebanyak 82 orang. Penetapan jumlah sampel menggunakan rumus Slovinc dengan tingkat kesalahan (presisi) 10% atau tingkat kepercayaan mencapai 90%. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui angket yang masing-masing angket menggunakan skala likert (skala 1-5). Angket terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen. Data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif dan inferensial (uji hipotesis). Penggunaan analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan keadaan data masing-masing variabel, yaitu skor terendah, skor tertinggi, skor rata-rata median, modus, standar deviasi, varians, distribusi frekuensi, dan

---

<sup>44</sup>Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen, 2016. 5(1).

histogram. Adapun analisis inferensial (uji hipotesis) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian melalui analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Semua pengujian hipotesis dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$ . Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dilakukan pengujian: 1) Uji normalitas; 2) Uji signifikansi dan linieritas regresi dengan menggunakan uji-F, dan 3) Ujimultikolineoritas.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Deskripsi Data

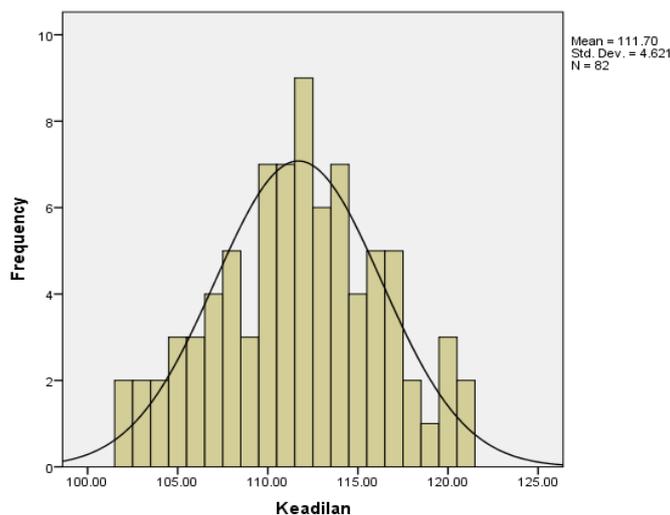
#### a. Keadilan Pimpinan Terhadap Pegawai IAIN Kendari

Hasil penelitian tentang keadilan pimpinan terhadap pegawai IAIN Kendari yang diperoleh berdasarkan dari 82 responden yang ditabulasikan dan diskoryang selanjutnya dianalisis secara deskriptif melalui pengolahan data dengan program SPSS Versi 20 adalah sebagai berikut:

Tabel Deskripsi Data Variabel Keadilan ( $X_1$ )

	Keadilan ( $X_1$ )
Valid	82
Missing	0
Mean	111.6951
Median	112.0000
Mode	112.00
Std. Deviation	4.62064
Variance	21.350
Range	19.00
Minimum	102.00
Maximum	121.00
Sum	9159.00

Selanjutnya untuk melihat gambaran sebaran data berdasarkan respon pegawai terhadap keadilan pimpinan IAIN Kendari, dapat pula dilihat pada grafik histogram di bawah ini.



Gambar Grafik Histogram Keadilan Pegawai IAIN Kendari

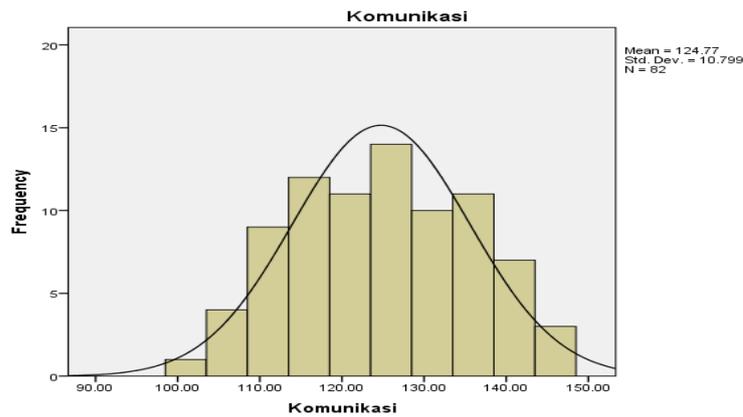
b. Komunikasi Pimpinan IAIN Kendari

Hasil penelitian tentang komunikasi pimpinan terhadap pegawai IAIN Kendari yang diperoleh berdasarkan dari 82 responden yang ditabulasikan dan diskor yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif melalui pengolahan data dengan program SPSS Versi 20 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Data Variabel Komunikasi Pimpinan ( $X_2$ )

	Komunikasi ( $X_2$ )
Valid	82
Missing	0
Mean	124.7683
Median	125.0000
Mode	114.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation	10.79929
Variance	116.625
Range	46.00
Minimum	101.00
Maximum	147.00
Sum	10231.00

Selanjutnya untuk melihat gambaran sebaran data berdasarkan respon pegawai tentang komunikasi pimpinan IAIN Kendari, dapat pula dilihat pada grafik histogram di bawah ini:



Gambar Grafik Histogram Komunikasi Pimpinan IAIN Kendari

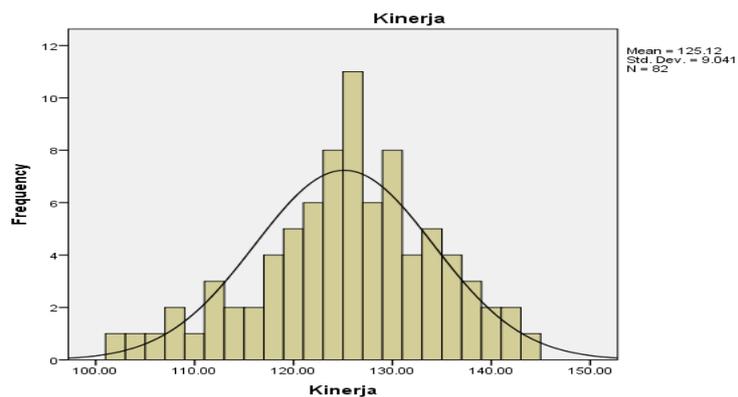
c. Kinerja Pegawai IAIN Kendari

Hasil penelitian tentang kinerja pegawai IAIN Kendari yang diperoleh berdasarkan dari 82 responden yang ditabulasikan dan diskor (terlampir) yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif melalui pengolahan data dengan program SPSS Versi 20 adalah sebagai berikut:

Tabel Deskripsi Data Variabel Kinerja (Y)

	Kinerja (Y)
Valid	82
Missing	0
Mean	125.1220
Median	125.0000
Mode	124.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation	9.04091
Variance	81.738
Range	42.00
Minimum	102.00
Maximum	144.00
Sum	10260.00

Selanjutnya untuk melihat gambaran sebaran data berdasarkan respon pegawai IAIN Kendari terhadap kinerjanya, dapat pula dilihat pada grafik histogram di bawah ini.



Gambar Grafik Histogram Kinerja Pegawai IAIN Kendari

## 2. Uji Prasyarat Analisis Data

### a. Uji Normalitas Data

Dalam penelitian ini digunakan uji *one Sampel Kolmogorov-Smirnov* dengan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau  $\alpha = 0,05$  dengan kriteria pengujian adalah; Jika probabilitas (Sig.)  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa nilai residual (*error*) menyebar normal. Jika Probabilitas (Sig.)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa nilai residual (*error*) menyebar tidak normal.

Hasil uji normalitas data variabel keadilan, komunikasi, kinerja pegawai IAIN Kendari, yang ringkasan hasil pengujiannya secara berturut-turut disajikan pada tabel di bawah:

Tabel Uji Normalitas Data Variabel  $X_1$   
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Keadilan
N		82
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	111.6951
	Std. Deviation	4.62064
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.064
	Negative	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.581
Asymp. Sig. (2-tailed)		.888

Pada hasil *output* SPSS 20 yang terdapat pada tabel di atas, menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel independen yang diuji lebih besar dari alpha atau  $\alpha = 0,05$ , yaitu keadilan dengan nilai probabilitas atau Sig. 0,888 maka  $H_0$  diterima (sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal). Hal ini berarti bahwa variabel independen yang digunakan dalam pengujian *Kolmogorov-Smirnov* mempunyai sebaran yang normal. Dengan demikian, dapat dilakukan pengujian lebih lanjut karena asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

Selanjutnya, hasil uji normalitas data variabel komunikasi melalui uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Uji Normalitas Data Variabel X<sub>2</sub>  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Komunikasi
N		82
Normal	124.7683	111.6951
Parameters <sup>a,b</sup>	10.79929	4.62064
Most Extreme	.073	.064
Differences	.073	.047
	-.070	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.663
Asymp. Sig. (2-tailed)		.771

Pada hasil *output* SPSS 20 yang terdapat pada tabel 4.5 di atas, menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel independen yang diuji lebih besar dari alpha atau  $\alpha = 0,05$ , yaitu keadilan dengan nilai probabilitas atau Sig. 0,771 maka  $H_0$  diterima (sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal). Hal ini berarti bahwa variabel independen yang digunakan dalam pengujian *Kolmogorov-Smirnov* mempunyai sebaran yang normal. Dengan demikian, dapat dilakukan pengujian lebih lanjut karena asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

Selanjutnya, hasil uji normalitas data variabel kinerja melalui uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Uji Normalitas Data Variabel Y  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Komunikasi
N		82
Normal	125.1220	111.6951
Parameters <sup>a,b</sup>	9.04091	4.62064

Most Extreme Differences	.085	.064
	.039	.047
	-.085	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.768
Asymp. Sig. (2-tailed)		.598

Pada hasil *output* SPSS 20 yang terdapat pada tabel 4.5 di atas, menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel independen yang diuji lebih besar dari alpha atau  $\alpha = 0,05$ , yaitu keadilan dengan nilai probabilitas atau Sig. 0,598 maka  $H_0$  diterima (sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal). Hal ini berarti bahwa variabel independen yang digunakan dalam pengujian *Kolmogorov-Smirnov* mempunyai sebaran yang normal. Dengan demikian, dapat dilakukan pengujian lebih lanjut karena asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

#### b. Uji Linearitas Data

Uji linearitas bertujuan untuk mencari persamaan garis regresi variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) sekaligus mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai syarat dalam analisis regresi linear. Pengujian linearitas ini menggunakan SPSS *Test for Linearity* pada taraf signifikansi ditetapkan  $\alpha = 0,05$ , dengan kriteria bahwa dua buah variabel dikatakan linear apabila nilai probabilitas atau signifikansi lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ .

##### 1) Uji Linearitas Keadilan dengan Kinerja Pegawai IAIN Kendari

Hasil pengujian *Test for Linearity* dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel Uji Linearitas  $X_1$  dengan Y  
ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Keadilan	(Combined)	3361.382	19	176.915	3.365	.000
	Between Groups	2626.013	1	2626.013	49.952	.000
	Deviation from Linearity	735.369	18	40.854	.777	.718
	Within Groups	3259.398	62	52.571		
	Total	6620.780	81			

Berdasarkan uji linearitas data penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel di atas, maka diketahui bahwa nilai signifikansi dari *Deviation From Linierity* pada variabel bebas (keadilan) dengan variabel terikat (kinerja) adalah 0,718. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari variabel yang diteliti adalah lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linear sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel kinerja pegawai IAIN Kendari.

### 2) Uji Linearitas Komunikasi dengan Kinerja Pegawai IAIN Kendari

Hasil pengujian *Test for Linearity* dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel Uji Linearitas  $X_2$  dengan Y  
ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Komunikasi	(Combined )	4429.564	34	130.281	2.794	.001
	Between Groups	2227.625	1	2227.625	47.781	.000
	Deviation from Linearity	2201.939	33	66.725	1.431	.128
	Within Groups	2191.217	47	46.622		
	Total	6620.780	81			

Berdasarkan uji linearitas data penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel 4.8 di atas, maka diketahui bahwa nilai signifikansi dari *Deviation From Linierity* pada variabel bebas (komunikasi) dengan variabel terikat (kinerja) adalah 0,128. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari variabel yang diteliti adalah lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linear sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel kinerja pegawai IAIN Kendari.

### 3) Uji Linearitas Komunikasi dengan Kinerja Pegawai IAIN Kendari

Hasil pengujian *Test for Linearity* dengan menggunakan bantuan SPSS versi 20, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel Uji Linearitas  $X_1$  dengan  $X_2$ 

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komunikasi * Keadilan	(Combined )	5355.552	19	281.871	4.272	.000
	Between Groups	4088.975	1	4088.975	61.969	.000
	Deviation from Linearity	1266.577	18	70.365	1.066	.405
	Within Groups	4091.046	62	65.985		
	Total	9446.598	81			

Berdasarkan uji linearitas data penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel 4.9 di atas, maka diketahui bahwa nilai signifikansi dari *Deviation From Linierity* pada variabel bebas (keadilan) dengan variabel terikat (komunikasi) adalah 0,405. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi dari variabel yang diteliti adalah lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa garis regresi variabel tersebut berbentuk linear sehingga bisa digunakan untuk memprediksi besarnya variabel komunikasi IAIN Kendari.

#### c. Uji Muultikolinieritas Data

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent variable*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara viriabel bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal atau tidak terjadi kemiripan. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol. Uji ini untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mendeteksi apakah terjadi problem multikolinieritas dapat melihat nilai toleransi dan lawannya *variace inflation factor* (VIF).

Hasil pengujian multikolinieritas dalam regresi antara variabel bebas keadilan ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Hasil pengolahan data penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel Uji Multikolinearitas Data  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.024	18.848		.054	.957		
1 Keadilan	.856	.218	.438	3.932	.000	.567	1.763
Komunikasi	.245	.093	.292	2.625	.010	.567	1.763

a. *Dependent Variable: Kinerja*

Berdasarkan uji multikolinearitas data pada tabel 4.10 di atas, bahwa pada nilai *tolerance* dan VIF tersebut di atas, maka diperoleh nilai *tolerance* hasil uji multikolinearitas sebesar 0,567 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,763 lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas, keadilan ( $X_1$ ), dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yaitu kinerja ( $Y$ ) adalah tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas, sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian berikutnya.

d. Uji Autokorelasi Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan uji Durbin Watson, yang mana dalam hasil pengujian menunjukkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi antara variabel bebas (keadilan dan komunikasi) terhadap variabel dependen (kinerja). Hasil pengujian autokorelasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.667 <sup>a</sup>	.445	.431	6.81976	1.853

Hasil pengujian autokorelasi pada tabel 4.11 di atas, ternyata koefisien *Durbin-Watson* diperoleh sebesar 1,853 dan mendekati nilai 2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas keadilan ( $X_1$ ), dan komunikasi ( $X_2$ ) dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y$ ) pada IAIN Kendari adalah tidak terjadi autokorelasi.

### 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung keadilan terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari melalui komunikasi, yaitu:

$H_0: \rho_{yx_2 x_1} = 0$ , artinya tidak terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi.

$H_1: \rho_{yx_2 x_1} > 0$ , artinya terdapat pengaruh keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi.

Pada pengujian hipotesis ( $H_0$ ), menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung keadilan terhadap kinerja melalui komunikasi diuji dengan analisis regresi linear sederhana, yang ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel *Output Coefficient* Variabel  $X_1$  Terhadap  $Y$  Melalui  $X_2$   
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	1.024	18.848		.054	.957
1 Keadilan	.856	.218	.438	3.932	.000
1 Komunikasi	.245	.093	.292	2.625	.010

Pada tabel di atas, dimana pada kolom B, nilai *Constant* (a) adalah 1.024 sedangkan nilai koefisien regresi keadilan (b1) adalah 0,438, dan komunikasi (b2) adalah 0,292 maka persamaan regresinya adalah  $Y = 1.024 + 0,438X_1 + 0,292X_2$ . Persamaan regresi yang terbentuk di atas dapat dijelaskan bahwa; pada nilai konstanta (a) = 1.024, artinya apabila variabel keadilan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) dalam keadaan konstan, maka kinerja (Y) adalah sebesar 1.024 satuan, selanjutnya untuk nilai b1 = 0,438, artinya apabila variabel keadilan ( $X_1$ ) meningkat 1 satuan, maka kinerja (Y) dapat meningkat sebesar 0,438 satuan, dan nilai b2 = 0,292, artinya apabila variabel komunikasi ( $X_2$ ) meningkat 1 satuan, maka kinerja (Y) akan meningkat sebesar 0,292 satuan.

Berdasarkan pada persamaan regresi tersebut di atas, dimana standar kesalahan (*error*) yang diperoleh sebesar 18.848 untuk beta nol. Sedangkan standar *error* persamaan regresi variabel keadilan sebesar 0,218 dan variabel komunikasi adalah 0,93. Selanjutnya, nilai thitung variabel  $X_1 = 3.932$  dan thitung untuk variabel  $X_2 = 2.625$ , sedangkan

besarnya nilai signifikansi ( $\rho$ ) untuk variabel  $X_1 = 0,000$  dan untuk variabel  $X_2 = 0,01$ , artinya nilai signifikansi ( $\rho$ ) pada semua variabel adalah lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , artinya secara keseluruhan adalah signifikan.

Selanjutnya, untuk melihat signifikansi regresi linear berganda antara variabel keadilan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari, dapat dijelaskan berdasarkan pada tabel berikut:

Tabel *Output* ANOVA  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2946.555	2	1473.277	31.677	.000 <sup>b</sup>
Residual	3674.226	79	46.509		
Total	6620.780	81			

a. *Dependent Variable: Kinerja*

b. *Predictors: (Constant), Komunikasi, Keadilan*

Tabel di atas diketahui dari hasil pengujian hipotesis berdasarkan *output* ANOVA diperoleh nilai F sebesar 31.677 dengan nilai probabilitas ( $\text{sig}$ ) = 0,000, karena nilai  $\text{sig} < 0,05$ , maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan keadilan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari.

Selanjutnya, untuk mengetahui koefisien determinasi atau besarnya kontribusi secara keseluruhan (simultan) antara variabel keadilan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pegawai PNS IAIN Kendari, maka dapat dijelaskan berdasarkan pada tabel koefisien regresi sebagai berikut:

Tabel Koefisien Determinasi  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 <sup>a</sup>	.445	.431	6.81976

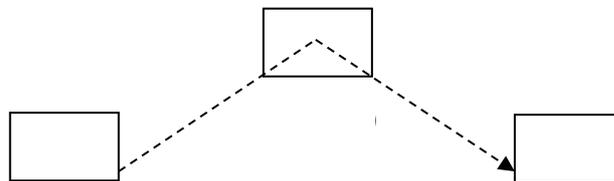
a. *Predictors: (Constant), Komunikasi, Keadilan*

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, maka koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,445 yang berarti variabel keadilan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y)

pegawai PNS IAIN Kendari sebesar 44,5%, sedangkan sisanya sebesar 55,5% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis jalur diperoleh nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung keadilan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari ( $Y$ ) melalui komunikasi ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,414. Mengacu pada hasil pengujian koefisien jalur pengaruh tidak langsung ( $\rho_{yx2x1} = (\rho_{yx1} \times \rho_{yx2})$ ), diperoleh  $(0,630 \times 0,658) = 0,414$  dan dinyatakan signifikan sehingga  $H_0$  ditolak, artinya keadilan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari melalui komunikasi.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada diagram jalur sebagai berikut:



Gambar Diagram Jalur  $X_1$  Terhadap  $Y$  Melalui  $X_2$

Dari hasil pengujian hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi dengan nilai 0,414 atau memiliki pengaruh sebesar 44,1%. Hal ini memberikan makna bahwa keadilan akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi yang baik.

Hasil ini sejalan dengan pemaparan Widiastuti bahwa keadilan organisasi khususnya keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi yang baik. Komunikasi yang dimaksud adalah berbagai rumusan kebijakan oleh pimpinan disampaikan kepada karyawan melalui komunikasi yang efektif sehingga karyawan dapat memahami dengan baik keputusan yang diambil oleh pimpinan termasuk dasar pengambilan kebijakan sehingga mampu membentuk persepsi keadilan karyawan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam berkomunikasi sangat mempengaruhi dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan pimpinan karena mampu membangun kerjasama tim yang baik.<sup>45</sup> Afriandi dalam penelitiannya menemukan bahwa komunikasi

<sup>45</sup>Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen, 2016. 5(1).

dan keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>46</sup> Kristanto juga berhasil membuktikan bahwa keadilan yang diukur melalui indikator berupa kewajaran alokasi sumber daya manusia, keadilan proses pengambilan keputusan, dan pemeliharaan hubungan personal secara positif terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian ini, Kristianto menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.<sup>47</sup> Secara lebih detail, Retnaningsih menemukan bahwa keadilan pada aspek kompensasi lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa nyaman dan mampu meningkatkan komitmennya yang berdampak pada hasil *output* yang baik berupa peningkatan kinerja pegawai.<sup>48</sup> Pada aspek komunikasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, Sukarja menemukan bahwa komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.<sup>49</sup> Begitupula dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartono yang menemukan bahwa baik secara parsial maupun secara simultan, variabel komunikasi bersama dengan variabel gaya kepemimpinan, dan pembagian kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja.<sup>50</sup>

## Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan keadilan terhadap kinerja pegawai PNS IAIN Kendari melalui komunikasi sebesar 0,414 atau 41,4%. Artinya, untuk meningkatkan kinerja pegawai PNS IAIN Kendari maka harus diawali dengan memperbaiki kualitas kebijakan pimpinan yang lebih adil dan proporsional dan komunikasi yang lebih baik dengan pegawai PNS IAIN Kendari.

---

<sup>46</sup>Afriandi, D., Robiansyah, R., & Heksarini, A. Pengaruh Komunikasi Informal Dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*, 2019, 3(3).

<sup>47</sup>Harris Kristanto, *Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2015. 17(1), 86-98.

<sup>48</sup>Retnaningsih, *Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang* (Doctoral dissertation, Diponegoro University, 2007), h. 68.

<sup>49</sup>Sukarja, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, 2015, 7(2), 270-284.

<sup>50</sup>Hartono, W. F., & Rotinsulu, J. J. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2015, 3(2).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afriandi, D., Robiansyah, R., & Heksarini, A. Pengaruh Komunikasi Informal Dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman (JIMM)*. 2019. 3(3).
- Bartol, Kathryn M. dan David C. Martin, *Management*. New York: McGraw-Hill. 2004.
- Brahmasari, I. A., & Siregar, P. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2009. 7(1), 238-250.
- Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc 2011.
- Daft, Ricahrd L. *New Era of Management*. Asia: Cengage Learning International. 2010.
- Efendi, Usman. *Asas Manajemen*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada. 2012.
- Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill. 2012.
- Hariandja. *Sumber daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Gramedia. 2012.
- Hartono, W. F., & Rotinsulu, J. J. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 2015. 3(2).
- Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning. 2011.
- Ivancevich, John M; Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. *Organizational Behavior and Management* .Singapore: McGrawhill Education. 2008.
- Ismail, A., dan Zakaria, N.. *Relationship Between Interactional Justice And Pay For Performance As An Antecedent Of Job Satisfaction: An Empirical Study In Malaysia*. *International Journal of Business and Management*. 2009. 4(3), 190.
- Jex, Steve M. *Organizational Pshycology*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- John R. Schemerhorn. *Introduction to Management*. Asia: John Wiley & Sons. 2010.
- . *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons. 2010.
- Keith Davis, dan John W. Newstrom. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. 2002.
- Kreitner, Robert. *Management*. New York: 2012.
- Kristanto, H. *Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 2015. 17(1), 86-98.
- Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill. 2008Newstrom, John W; and Keith Davis. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill. 2002.

- Pinder, Crag C. *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press. 2008.
- Retnaningsih, S.. Analisis. *Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang* (Doctoral dissertation, Diponegoro University, 2007).
- Riani, Asri Laksmi. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2011.
- Robbins, Stephen; dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc. 2013.
- , dan Mary Coulter, *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2012.
- Shane, Steve Mc Shane; and Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Sukarja. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. 2015. 7(2), 270-284.
- Wahyuni, L., *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*, (Doctoral dissertation, Diponegoro University, 2009).
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2012.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen. 2016. 5(1).
- William, Chuck. *Management*. USA: Thomson. 2005.