

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Pegawai

Kinerja yang berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* adalah prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Prestasi tersebut merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Definisi karyawan juga berhubungan dengan perbandingan hasil yang dicapai dari peran serta karyawan pada persatuan waktu kerja. Dengan demikian, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode kerjanya.¹

Pada dasarnya kinerja dipahami secara umum sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas pegawai berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini disebabkan banyaknya hal atau aspek yang berpengaruh terhadap tingkat kinerja seorang pegawai baik itu aspek mekanisme organisasi, mekanisme grup, karakteristik individu, maupun mekanisme Individual.

¹Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), h. 9.

Menurut Wibowo “kinerja berasal dari kata *performance*, sehingga *performance* diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja”.²John 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*”.³Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk serta layanan berupa tingkat pelayanan pelanggan.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske mengemukakan bahwa “*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organizations such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness*”.⁴Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas pelayanan, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya.

Sementara itu, Menurut Lioyd “*job performance is the net effect of an employee’s effort as modified by abilities and role (or task) perception*”.⁵Kinerja adalah efek bersih dari upaya pegawai yang dimodifikasi berdasarkan persepsi kemampuan dan peran (tugas).

²Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 7.

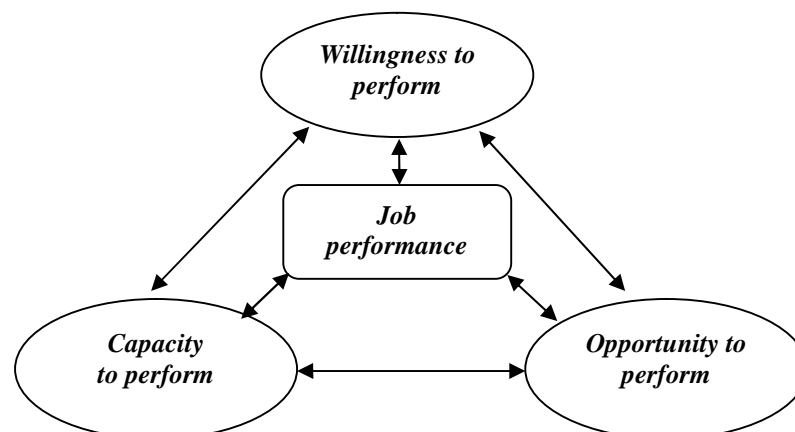
³John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 29.

⁴Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 374.

⁵Lloyd L. Byars, *Human Resources Management* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 214.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson kinerja merupakan “*the desired results of behavior*”.⁶Kinerja 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*”.⁷Kinerja dapat dilihat sebagai fungsi dari kemampuan untuk melakukan, kesempatan untuk melakukan, dan keinginan untuk melakukan. Untuk lebih jelasnya, berikut gambar kinerja menurut Ivancevich.



Gambar 2.1 Teori Kinerja Ivancevich⁸

⁶John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 170.

⁷John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 109.

⁸John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 110.

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*”.⁹Kinerja 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*”.¹⁰Kinerja 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.*”¹¹

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.

⁹Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 88.

¹⁰Craig C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008), h. 76.

¹¹Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 19.

Mc Shane dan Van Glinow beranggapan bahwa “*task performance refers to goal-directed behavior under the individual’s control that support organizational*”.¹²Kinerja mengacu padaperilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan di dalam kontrolindividuuntuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sementara itu Stephen Robbins menyatakan bahwa penggunaan secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan.¹³Tim 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, ketidaksetaran status, ukuran kelompok,

¹²Steven L.Mc.,Shane and Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), h.17.

¹³Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 34.

susunan demografinya, tugas kelompok dan kohesivitas. Ada hubungan antara persepsi peran dan evaluasi kinerja terhadap pegawai.¹⁴

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.

Kinerja sebagai “*the end of results of an activity*”,¹⁵ 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 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 than 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.*¹⁶

Menurut Colquitt “*job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatif, to organizational*

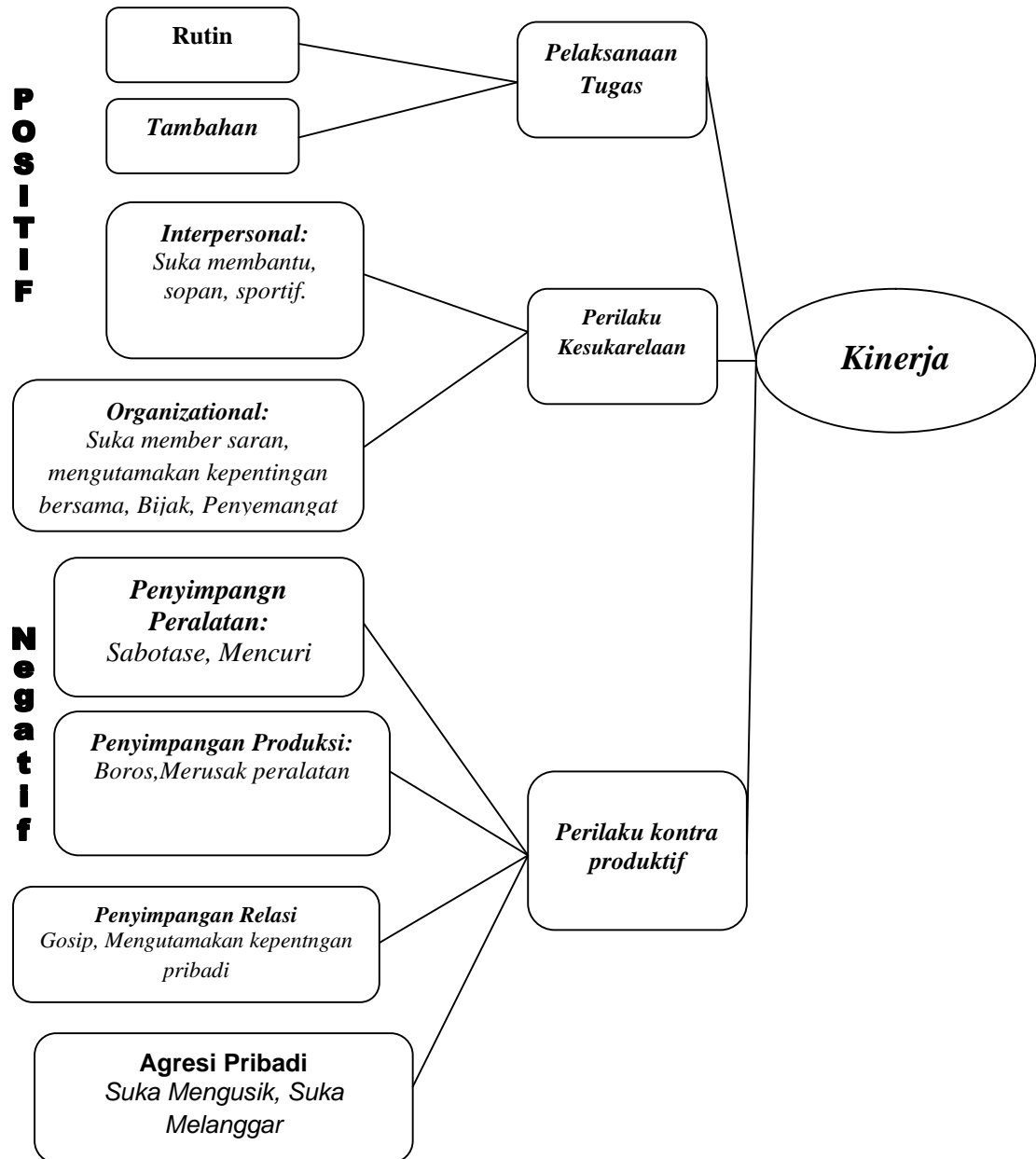
¹⁴Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Diana Angelica (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 341.

¹⁵Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012) h. 492.

¹⁶Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGrawHill, 2008), h.374.

goal accomplishment".¹⁷ Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai-nilai yang terangkum pada tingkah laku pegawai baik yang positif maupun negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Colquitt juga menambahkan tiga dimensi kinerja yaitu: (1) kinerja tugas (*taskperformance*), perilaku kesukarelaan (*citizenshipbehavior*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan (3) perilaku produktif tandingan (*counterproductive*) sebagai kontribusi perilaku negatif. Untuk lebih jelasnya, berikut ini teori kinerja oleh Colquitt pada gambar berikut:

¹⁷Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), h.35.

Gambar 2.1 Teori Kinerja Colquitt¹⁸

¹⁸Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011),h. 49.

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat diketahui bahwa kinerja (*job performance*) dapat berupa:

- a. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu serangkaian kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk mendapatkan kompensasi dari pekerjaan yang berkelanjutan. Jadi, kinerja tugas merupakan perilaku pegawai yang secara langsung dilibatkan dalam transformasi sumber daya organisasi pada barang-barang atau jasa layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut yang terdiri dari:
 - 1) *Routine task performance*(pelaksanaan tugas rutin), yaitu tugas yang dapat terjadi secara rutin, normal atau dapat diprediksi.
 - 2) *Adaptive task performance*(pelaksanaan tugas tambahan), sering juga disebut dengan “penyesuaian” (*adaptability*), yaitu tuntutan-tuntutan tugas yang baru, tidak biasa, atau setidaknya tidak dapat diprediksi. Tugas penyesuaian ini dapat berupa penanganan kondisi, penanganan ketegangan kerja, kreativitas menyelesaikan masalah, mempelajari teknologi dan tugas-tugas baru, adaptasi interpersonal terhadap pekerjaan, dan adaptasi terhadap budaya sekitar.
- b. *Citizenship behavior*(perilaku sosial pegawai), yaitu aktivitas sukarela pegawai yang kemungkinan dihargai atau tidak tetapi memberikan kontribusi positif terhadap organisasi untuk memperbaiki kualitas pekerjaan. Perilaku ini dapat bersifat:

- 1) *Interpersonal citizenship behavior*(perilaku interpersonal) berupa kesediaan membantu, kesediaan menginformasikan hal-hal yang relevan, dan kemampuan menjaga perilaku yang baik. adapun perilaku kesukarelaan kepada organisasi yang bersifat organisasional berupa diskusi terkait perbaikan organisasi, kerelaan melakukan tugas melebihi standar yang telah ditentukan dan merasa sebagai bagian dari organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi dengan kerelaan mengikuti perkembangan organisasi, dan mewakili organisasi dengan cara positif jika dalam publik, jauh dari kantor, dan jauh dari kerja. Oleh karena itu perilaku ini dapat menguntungkan rekan kerja dan kolega serta memberikan bantuan, dukungan dan pengembangan para anggota organisasi lainnya mencapai harapan kerja yang normal.
 - 2) *Organizational citizenship behavior*(perilaku kesukarelaan), perilaku ini bermanfaat bagi beberapa organisasi besar dengan mendukung dan memperjuangkan organisasi, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan terutama loyal kepada organisasi.
- c. *Counter Productive Behavior*(perilaku yang bertentangan dengan produktivitas), yaitu perilaku pegawai yang memiliki nilai-nilai negatif yang merupakan perilaku kontra produktif berupa penyimpangan kepemilikan aset organisasi, penyimpangan produksi baik berupa pemborosan sumber daya

dan penyalahgunaan material, penyimpangan politik, dan penyerangan secara individu berupa gangguan dan penyerangan.

Di sisi lain, Amstrong berpendapat bahwa "*performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified objectives.*"¹⁹ Kinerja didefinisikan secara sederhana dalam konteks hasil merupakan prestasi dari pengukuran sasaran hasil. Pengertian ini menghubungkan antara hasil kerja dengan perilaku. Kinerja merupakan aktivitas pegawai yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang disebabkan kepadanya. Pengarahan tingkah laku tersebut dilakukan melalui acuan kerja berupa sasaran hasil kerja. Hal ini dapat berbentuk peraturan, deskripsi tugas pokok dan fungsi kerja, dan arahan serta otoritas organisasi. Dengan demikian pencapaian sasaran melalui berbagai arahan menjadi harapan tingkat pencapaian pegawai.

Berdasarkan beberapa konsep di atas 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*).

¹⁹Micahel Amstrong, *Performance Managment, Key Strategies and Practical Guidelines*, (London and Philadephia: Kogan Page, 2006), h.7.

2. Keadilan

Istilah keadilan (*justice*) dalam bahasa Indonesia berasal dari kata “adil” yang berarti tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, sepatutnya, tidak sewenang-wenang.²⁰ Dari beberapa definisi dapat dipahami bahwa pengertian keadilan adalah semua hal yang berkenan dengan sikap dan tindakan dalam hubungan antar manusia, keadilan berisi sebuah tuntutan agar orang memperlakukan sesamanya sesuai dengan hak dan kewajibannya, perlakuan tersebut tidak pandang bulu atau pilih kasih; melainkan, semua orang diperlakukan sama sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Kata “adil” dalam bahasa Arab, disebut dengan kata ‘adilun” yang berarti sama dengan seimbang, dan al’adl artinya tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, tidak sewenang-wenang, tidak zalim, seimbang dan sepatutnya. Menurut istilah, adil adalah menegaskan suatu kebenaran terhadap dua masalah atau beberapa masalah untuk dipecahkan sesuai dengan aturan- aturan yang telah ditetapkan oleh agama.²¹

Schemerhorn mengatakan bahwa “*justice is ethical decisions treat people impartially and fairly, according, to legal rules and standards.*”²² Keadilan adalah keputusan etis terhadap pegawai dengan perlakuan yang tidak memihak dan adil, sesuai aturan dan standar yang telah ditetapkan. Usman Efendi mengatakan bahwa

²⁰Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), h. 517.

²¹Syamsuri, *Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta:Erlangga, 2007), h.100.

²²John R. Schemerhorn, *Introduction to Management*, (Asia: John Wiley & Sons, 2010), h.

keadilan organisasi adalah situasi sosial ketika segala norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi.²³ Adapun Gibson mengutarakan bahwa keadilan organisasional adalah suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di tempat dia bekerja.²⁴

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).²⁵

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:

a. Keadilan Distributif

Pada dasarnya, keadilan distributif berfokus pada keadilan keputusan terhadap hasil-hasil dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama beberapa dekade terakhir. Bahkan beberapa ahli menggunakan berbagai pendekatan khusus untuk menghasilkan kriteria atau prinsip penting dalam menilai outcomes sebagai esensi dari keadilan distributif. Misalnya, prinsip proporsi yang mengatakan bahwa keadilan distributif dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan dan hasil-hasil sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika

²³Usman Efendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta), PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 68.

²⁴Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 87

²⁵John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil maka pegawai menilai hal tersebut tidak adil. Namun, bila proporsi yang diterima pegawai tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh pegawai tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Jadi, referensi pembanding menjadi hal penting dalam prinsip proporsi.

Di samping prinsip proporsi di atas, terdapat beberapa prinsip lainnya seperti prinsip pemerataan dan prinsip yang mengutamakan kebutuhan (*needs*). Prinsip pemerataan menekankan pada penilaian alokasi hasil-hasil kepada semua pegawai atau pihak yang terlibat. Bila prinsip ini digunakan, maka variasi penerimaan antar pegawai dengan lainnya relatif kecil. Prinsip yang lain yang sering digunakan oleh para ahli adalah prinsip mengutamakan kebutuhan sebagai pertimbangan untuk distribusi. Intepretasinya.

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.*”²⁶ Keadilan distributif adalah derajat tingkat dimana 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*

²⁶Schemerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 117.

arbitrarily defined characteristics”.²⁷Tindakan 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*”.²⁸Persepsi 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*”.²⁹Keadilan 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*”.³⁰Keadilan 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:

²⁷Hellriegel, dan Slocum, *Organizational Behavior* (USA: South-Western Cengage Learning, 2011), h. 41.

²⁸Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002), h. 225.

²⁹Stephen Robbins, dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson Education Inc., 2013), h. 258.

³⁰Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition* (Mason: Cengage Learning. 2014), h. 148.

*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 propers norms.*³¹

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.

Di sisi lain, Mc Shane dan Von Glinow berpendapat bahwa “*distributive justice is perceived fairness in the individual’s ratio of outcomes to contributions compared with a comparison other’s ratio of outcomes to contributions*”.³² Keadilan Distributif adalah persepsi tentang kewajaran yang dirasakan oleh seseorang yang didasarkan atas rasio hasil yang diperoleh individu atas kontribusinya dibandingkan dengan rasio hasil kontribusi orang lain.

Senada dengan hal tersebut, John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson mengatakan bahwa:

*Distributive justice is the perceived fairness of how resources and rewards are distributed throughout an organizations. For example, employees make judgements about the fairness of the amount of their pay raises.*³³

Keadilan distributif adalah persepsi mengenai kewajaran terkait bagaimana seluruh sumber daya dan penghargaan didistribusikan oleh organisasi. Sebagai

³¹Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*(New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), hh. 226-227.

³²Mc Shane, dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graw-Hill, 2010), h. 151.

³³John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Managemen* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

contoh, pegawai membuat penilaian tentang kewajaran kenaikan upahnya. Kemudian Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones memaparkan bahwa *“distributive justice is the perceived fairness of the distribution of outcomes in organizations, such as pay, promotions, and desirable working conditions and assignments”*.³⁴ Keadilan distributif adalah kewajaran yang dirasakan atas distribusi hasil di dalam organisasi, seperti upah, promosi, dan tugas dan kondisi kerja diinginkan.

b. Keadilan Prosedural

Dimensi keadilan procedural secara umum dipahami sebagai keadilan yang terwujud apabila seorang pegawai melaksanakan perbuatan sesuai dengan tata cara yang diharapkan. Gibson menuturkan bahwa keadilan procedural merupakan *“the perception of fairness of the process used to distribute rewards”* (persepsi atas kewajaran proses pendistribusian penghargaan).³⁵ Jadi, Gibson menitikberatkan keadilan procedural pada aspek keadilan pembagian penghargaan kepada setiap pegawai atas hasil pekerjaannya.

Sementara itu, Ivancevich menguraikan bahwa keadilan procedural 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

³⁴Jennifer M. George, dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 170.

³⁵Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition* (Mason: Cengage Learning, 2014), h. 148.

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).³⁶

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).³⁷

Adapun Scemerhorn menguraikan bahwa “*procedural justice is concerned that policies and rules are fairly applied*”.³⁸ Keadilan prosedural terkait dengan kebijakan dan pelaksanaan aturan. Jadi, Scemerhorn menitikberatkan keadilan prosedural pada aspek konsistensi pimpinan dalam menetapkan dan menjalankan aturan lembaga.

Sementara itu, Steve M. Jex mengatakan bahwa “*procedural justice is used to denote perceptions of equity with respect to procedures used to determine outcomes*”.³⁹ Keadilan prosedural digunakan untuk menunjukkan persepsi ekuitas yang terkait dengan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil. Jadi, Jex

³⁶John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

³⁷Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), hh. 229.

³⁸Schmerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 92.

³⁹Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley & Sons, 2002), h. 225.

menitikberatkan keadilan prosedural pada aspek keadilan prosedur dalam penentuan hasil.

Richard L. Daft memaparkan bahwa “*procedural justice is the concept that rules should be clearly stated and consistently and impartially enforced*”.⁴⁰ Keadilan prosedural adalah konsep bahwa aturan harus dinyatakan dengan jelas dan konsisten dan tidak memihak. Jadi, keadilan procedural terkait dengan wujud nyata aturan dan konsistensi penegakannya.

c. Keadilan Interaksional

Pada dasarnya, keadilan interaksional merupakan dimensi keadilan yang terwujud atas persepsi pegawai terhadap tingkat sampai dimana seorang pegawai merasa diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat sehingga dimensi keadilan ini merupakan persepsi pegawai terhadap pimpinan dalam memperlakukan bawahannya.

Steve M. Jex menuturkan bahwa “*interactional justice is implementation of disciplinary procedures, that employees are treated with respect and dignity*”.⁴¹ Keadilan interaksional adalah pelaksanaan prosedur secara disiplin, dimana pegawai yang diperlakukan dengan hormat dan bermartabat. Jadi, menurut Jex keadilan interaksional adalah konsistensi implementasi dari keadilan prosedural.

⁴⁰Richard L. Daft, *New Era of Management*, (Asia: Cengage Learning International, 2010), h. 134.

⁴¹Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Wiley & Sons, 2002), h. 263.

Sementara itu, John R. Scemerhorn berpendapat bahwa “*interactional justice involves the degree to which people treat one another with dignity and respect.*”⁴² Keadilan interaksional melibatkan tingkat bagaimana seseorang memperlakukan satu sama lain dengan martabat dan rasa hormat.

Asri Laksmi Riani memaparkan aspek keadilan interaksional, yaitu:⁴³

- 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:⁴⁴

- 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 resiko negat yang akan diterima pada setiap keputusan pimpinan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disintesis bahwa keadilan merupakan persepsi pegawai terhadap pimpinan dalam pengambilan dan

⁴² Schemerhorn, *Organizational Behavior*. (USA: John Wiley & Sons, 2010), h. 92.

⁴³ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 98.

⁴⁴ Hariandja, *Sumber daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Gramedia, 2012), h. 57.

pelaksanaan keputusan dengan indikator (1) keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, dan (3) keadilan interaksional.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu fungsi manajer yang bertujuan agar orang, baik secara individual maupun kelompok, melalui siapa manajer mencapai tujuan mengetahui dan memahami apa yang harus dikerjakan. Melalui komunikasi, manajer juga mendapatkan berbagai informasi tentang kinerja mereka yang bermanfaat atau kurang bermanfaat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien. Rencana berupa tujuan, visi, misi, strategi serta tugas-tugas dan sumberdaya organisasional harus dikomunikasikan kepada subordinasi, sementara subordinasi memberi informasi kepada manajer mengenai hasil-hasil yang dicapainya. Harus ada komunikasi yang efektif dan efisien agar dalam pencapaian tujuan organisasi juga menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu tiap manajer dituntut untuk paham bagaimana berkomunikasi secara efektif, khususnya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Itu karena komunikasi dalam organisasi adalah vital untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional. Manajer tidak dapat merencana, mengorganisasi, menyediakan sumberdaya, memimpin, memotivasi dan mengontrol secara efektif tanpa mereka memiliki akses ke informasi. Informasi merupakan sumber pengetahuan yang dibutuhkan manajer untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif khususnya dalam membuat keputusan manajerial yang benar. Jadi komunikasi dalam organisasi juga vital dan menentukan untuk mencapai

tujuan-tujuan organisasional sebab melalui proses komunikasi terhubungkan seluruh unit-unit dalam organisasi.

Komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen-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.⁴⁵

Untuk lebih jelasnya, definisi komunikasi dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Kathryn M. Bartol dan David C. Martin: *Communication is the exchange of messages between people for the purpose of achieving common meanings.*⁴⁶

Komunikasi adalah pertukaran pesan antara orang-orang untuk tujuan mencapai makna umum.

- b. Chuck Williams: *Communication is the process of transmitting information from one person or place to another.*⁴⁷ Komunikasi adalah proses transmisi

informasi dari satu orang ke orang lain atau dari suatu unit ke unit yang lain.

- c. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter: *Communication is the transfer and understanding of meaning.*⁴⁸ Komunikasi adalah transfer dan pemahaman

makna.

⁴⁵Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 98.

⁴⁶Kathryn M. Bartol, dan David C. Martin, *Management*, (New York: McGraw-Hill, 2004), 440.

⁴⁷Chuck William, *Management*, (USA: Thomson, 2005), h. 256.

- d. Robert Kreitner: *Communication is the sharing of information between two or more people or groups to reach a common understanding.*⁴⁹ Komunikasi adalah proses berbagi informasi antara dua atau lebih pengguna atau unit untuk mencapai pemahaman.
- e. Keith Davis: *Communication as the transfer of information and understanding from one person to another person.*⁵⁰ Komunikasi sebagai transfer informasi dan pemahaman dari satu orang ke orang lain

Dari berbagai definisi di atas menunjukkan satu telaah tentang definisi komunikasi. Pengiriman pesan berkaitan dengan makna pesan dan penerimaan pesan berkaitan dengan pemahaman atas pesan. Kita dapat mengirim atau menerima pesan melalui tulisan (*written*), secara lisan (*orally*), secara visual (*visually*), dan secara fisik (*physically*). Jadi, inti dari komunikasi ialah pertukaran (penyampaian dan penerimaan) informasi antara pengirim dan penerima (orang atau tempat) sehingga ada saling pengertian karena memiliki makna yang sama tentang pesan yang dikirim dan diterima. Komunikasi merupakan fundasi untuk semua hubungan interpersonal serta inter dan antar unit organisasional. Melalui komunikasi, orang bertukar dan membagi informasi dengan yang lain; melalui komunikasi, orang mempengaruhi sikap, perilaku, dan pemahaman orang lain. Dalam konteks manajemen, pertukaran pesan dapat terjadi antara manajer dan manajer, antara manajer dan karyawan dan

⁴⁸Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 256.

⁴⁹Robert Kreitner, *Management*, (New York: 2012), h. 417.

⁵⁰Keith Davis, dan John W. Newstrom, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 344.

antara karyawan dan karyawan. Baik manajer maupun karyawan pada satu waktu dapat menjadi penyampai pesan tetapi pada waktu lain menjadi penerima pesan. Dalam pertukaran (atau penyampaian dan penerimaan pesan), komunikasi mengandung dua hal. Pertama, komunikasi merupakan kegiatan mentransfer makna (*transfer of meaning*). Ini berarti bahwa jika tidak ada informasi atau ide yang disampaikan, maka komunikasi tidak mempunyai tempat. Pembicara yang tidak mendengar atau penulis yang tidak membaca tidak melakukan komunikasi. Kedua, komunikasi juga mencakup pemahaman atas makna (*understanding of meaning*). Untuk komunikasi yang berhasil, makna harus dipahami. Jika penerima pesan menginterpretasi pesan sama atau mendekati maksud pesan oleh pengirim berarti proses komunikasi efektif. Lebih dari itu, komunikasi yang baik bukan saja komunikasi mengerti akan makna pesan, tetapi juga secara emosional terdorong untuk melakukan atau menuruti pesan yang diterimanya. Dengan kata lain, kejelasan, ketelitian dan intensitas komunikasi akan mempengaruhi tingkat perilaku dan hasil kerja para bawahan.

Komunikasi merupakan aspek yang sangat penting karena keberhasilan seorang manajer mempengaruhi orang lain dengan atau melalui siapa ia mencapai tujuan organisasional tergantung dari kemampuannya berkomunikasi yaitu menyampaikan ide-ide dan menerima saran-saran. Unsur dasar dari komunikasi yang baik adalah berpikir jelas (*clear thinking*), berbicara jelas (*clear speaking*) dan

menulis jelas (*clear writing*).⁵¹ Efektivitas komunikasi manajer merupakan salah satu faktor determinan dari kerjasama dan kinerja subordinasi dan organisasional. Oleh karena itu keluaran dari efektivitas komunikasi dalam organisasi ialah efektivitas organisasional.

Gareth R. Jones, and Jennifer M. George berpendapat:

*Effective communication is so important that managers cannot just be concerned that they themselves are effective communicators; they also have to help their subordinates be effective communicators. When all members of an organization are able to communicate effectively with each other and with people outside the organization, the organization is much more likely to perform highly and gain a competitive advantage. When managers and other members of an organization are ineffective communicators, organizational performance suffers, and any competitive advantage the organization might have is likely to be lost.*⁵²

Komunikasi penting bagi manajer karena bagian besar dari waktu manajer digunakan untuk berkomunikasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Dalam bekerja dengan atau bersama orang lain untuk mencapai tujuan, manajer lini-pertama menghabiskan 57% waktunya dengan orang, manajer tengah menghabiskan 63% waktunya secara langsung dengan orang, dan manajer puncak menghabiskan 78% waktunya berhubungan dengan orang. Jumlah ini membuat jelas bahwa manajer-manajer menghabiskan waktu terbesarnya dalam one-on-one communication dengan orang lain.⁵³ Jika demikian, komunikasi efektif adalah esensial bagi manajer untuk menjadi efektif dan efisien mencapai tujuan, Manajer harus berkomunikasi dengan yang lain untuk melaksanakan berbagai peranan-

⁵¹Keith Davis, dan John W. Newstrom, *Organizational Behavior*, (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 170.

⁵²Gareth R. Jones, dan Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 421.

⁵³Chuck William, *Management*, (USA: Thomson, 2005), h. 641.

peranan dan tugas-tugas mereka. Manajer menghabiskan banyak waktu mereka berkomunikasi, apakah dalam pertemuan, dalam pembicaraan telepon, melalui email, atau dalam interaksi tatap muka.

Banyak ahli mengestimasi bahwa manajer menghabiskan kira-kira 85 persen waktunya digunakan dalam beberapa bentuk komunikasi.⁵⁴ Studi terhadap manajer ini, pertama menunjukkan ada perbedaan waktu yang digunakan untuk tiap bentuk komunikasi. Mintzberg mencatat bahwa dalam melaksanakan Peran interpersonal, misalnya, 45% waktu dari manajer puncak digunakan untuk mengadakan kontak dengan kelompok-kelompok yang ada dalam organisasinya, 45% digunakan untuk berhubungan dengan orang-orang di luar organisasinya, dan 10% waktunya digunakan untuk berkomunikasi dengan orang-orang di atasnya (superior). Dalam menjalankan peran informasional, manajer saling tukar menukar informasi dengan orang lain, baik atasan, bawahan atau orang di luar organisasinya tentang segala sesuatu yang berpengaruh terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya.⁵⁵ Bahkan kita menghabiskan sekitar 75 persen dari waktu kita dalam beberapa bentuk komunikasi seperti bicara (*speaking, talking*), mendengar (*listening*), membaca (*reading*), menulis (*writing*).⁵⁶ Sebagai informasi tambahan, orang mengingat 10% dari apa yang mereka baca, 20% dari apa yang mereka dengar, 30% dari apa yang mereka lihat dan 40% dari apa yang mereka dengar dan lihat.

Komunikasi juga dibutuhkan untuk melaksanakan peran manajer, baik peran interpersonal, peran informasional, dan peran pemutus. Suatu organisasi tidak dapat melaksanakan fungsinya tanpa komunikasi; dan organisasi tidak dapat berdiri tanpa komunikasi.⁵⁷ Bagi Ivancevich, komunikasi memiliki pengaruh penting terhadap suatu lembaga.

With respect to task (or productivity) goals, without some means for downward communications, employees would not know what work they were expected to perform and when and how to do their work. Without adequate provision for upward communications, managers would not have the

⁵⁴Gareth R. Jones, dan Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 420.

⁵⁵Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, (JakartaL: Rajawali, 2009), 87.

⁵⁶Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer*, (JakartaL: Rajawali, 2009), 88.

⁵⁷Gibson, Donnelly, Ivancevich, dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition* (Mason: Cengage Learning. 2014), h. 155.

*information needed to decide what to tell employees to do in the future. As organizations grow and become more complex, communications related to the organizational maintenance goal become increasingly important.*⁵⁸

Dalam model komunikasi dasar, ada penyampai atau pengirim (*sender*), pesan (*message*) dan penerima (*receiver*). Dalam konsep lain disebut ada pembicara (*speaker*), kata-kata (*words*) dan pendengar (*listener*). Meskipun demikian komunikasi sebagai satu proses membutuhkan unsur-unsur lain yang tidak kalah penting seperti penterjemahan pesan (*encoding*) oleh pengirim, pemaknaan pesan (*decoding*) oleh penerima, saluran (*channel*) atau media pengiriman pesan. Cara lain untuk memahami proses komunikasi adalah sebagai satu seri pertanyaan: oleh "siapa" (pengirim), "melakukan apa" (*transfer*), "tentang apa" (pesan), "dengan cara apa" (saluran), "kepada siapa" (penerima), dan "dengan hasil apa" (penafsiran makna, sikap, perilaku, dan umpan balik).

Keseluruhan tahap-tahap dalam proses komunikasi berhubungan dengan dua tahap, yaitu tahap transmisi (*transmission phase*) dan tahap umpan balik (*feedback phase*). Dalam tahap transmisi, informasi disebar di antara dua atau lebih individu-individu atau kelompok-kelompok. Dalam tahap umpan balik, satu pemahaman bersama dijamin.⁵⁹ Permulaan tahap transmisi dalam komunikasi sebagai satu proses adalah ada orang (A) (*sender*) yang bermaksud mengirim pesan. Ketika mengirim pesan, lebih dahulu pengirim menterjemahkan pesan kedalam simbol-simbol atau bahasa proses (*encoding*) dengan harapan agar pesan tersebut mudah dipahami.

⁵⁸John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (Singapore: McGrawhill Education, 2008), h. 125.

⁵⁹Stephen Robbins, dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012), h. 267.

Pesan disampaikan melalui saluran (medium) yang dianggap efektif dan efisien. Saluran atau media dapat berupa telepon, surat, memo, pertemuan. Pesan yang dikirim kemudian diterima oleh orang lain (B) (*receiver*).

Ketika menerima pesan, ia lebih dahulu melakukan *decoding* menurut pengalaman dan kerangka referensinya. Apakah pesan yang disampaikan oleh pengirim dipahami sama oleh penerima, ini dapat diketahui dari tahap umpan balik (*feedback*), yaitu tanggapan penerima pesan kepada sipengirim pesan atas pesan yang diterima.⁶⁰ Mungkin ia mengirim umpan balik untuk klarifikasi. Tahap Umpan balik diinisiasi oleh penerima (yang berubah peran menjadi: pengintai Dalam proses umpan balik ini kemudian berlangsung tahap-tahap komunikasi namun orang B menjadi pengirim pesan dan orang A menjadi penerima pesan. Baik dalam mengirim maupun menerima pesan, baik dalam tahap transmisi maupun umpan balik selalu mengalami gangguan (*noise*).

Singkatnya, pengirim memiliki pesan untuk disampaikan kepada orang lain. Pertama-tama ia mengkode pesan, kemudian memilih medium atau saluran penyampaian pesan dan barulah ia kemudian mengirimkan pesan tersebut. Sementara itu ada penerima pesan. Ketika ia menerima pesan tersebut terlebih dulu ia mendekode pesan tersebut. Kemudian ia mungkin mengirim atau mungkin tidak mengirim umpan balik atas pesan yang diterima sebagai klarifikasi. Jika ia mengirim umpan balik, maka terlebih dahulu ia memilih saluran penyampaian umpan balik dan

⁶⁰Gareth R. Jones, dan Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 419.

barulah kemudian mengirim pesan sebagai umpan balik. Sementara selama komunikasi berlangsung dapat terjadi gangguan disetiap tahap atau proses komunikasi, baik dalam tahap transmisi maupun tahap umpan balik.

Sementara itu, pesan adalah informasi yang seseorang (pengirim) ingin sampaikan kepada orang lain (penerima). Informasi adalah “*Data that is organized in a meaningful fashion, such as in a graph showing changes in sales volume or costs over time.*”⁶¹ Dalam mengirim pesan (*sending messages*), maka pesan harus jelas dan akurat dan dikirim dalam satu cara yang mendorong ingatan, bukan penolakan.

Ada empat faktor determin keberartian informasi untuk seorang manajer:

- a. Kualitas (*quality*). Kualitas informasi ditentukan oleh akurasi dan reliabilitas informasi. Makin besar akurasi dan reliabilitas, makin tinggi kualitas dari informasi.
- b. Ketepatan waktu (*timeliness*). Informasi yang secara tepat waktu tersedia ketika hal itu dibutuhkan bagi tindakan manajerial, bukan setelah keputusan telah dibuat. Sekarang ini dunia berubah sangat cepat sehingga kebutuhan untuk informasi tepat waktu sering berarti bahwa informasi harus tersedia pada realtime basis. Real-time information adalah informasi yang mereflekskan kondisi yang terakhir.
- c. Kelengkapan (*completeness*). Informasi yang lengkap memberi manajer semua informasi yang mereka butuhkan untuk pelaksanaan kontrol, mencapai koordinasi, atau membuat keputusan efektif.
- d. Relevansi (*relevance*). Informasi yang relevan berguna dan bermanfaat bagi kebutuhan khusus manajer. Informasi yang tidak relevan adalah tidak berguna dan mungkin secara aktual “*hurt the performance of a busy manager who has to spend valuable time determining whether information is relevant.*”⁶²

Lebih lanjut, Gondodiyoto menguraikan lima karakteristik informasi yang berkualitas, yaitu sebagai berikut:

⁶¹Gareth R. Jones, dan Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 411.

⁶²Gareth R. Jones, dan Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 412.

- a. *Accurate*(akurasi), yaitu informasi haruslah akurat (benar) dan informasi yang disajikan harus benar dan terbebas dari kesalahan.
- b. Relevan, yaitu, informasi yang relevan harus memberikan arti pada pembuatan keputusan. Informasi ini bisa mengurangi ketidakpastian dan bisa meningkatkan nilai dari suatu kepastian.
- c. *Timely* (tepat waktu), yaitu informasi harus tersedia tepat pada waktu dibutuhkan khususnya ketika memecahkan masalah yang penting sebelum situasi krisis menjadi tidak terkendali atau hilangnya kesempatan.
- d. *Complete* (lengkap), yaitu informasi harus dapat menyajikan gambaran lengkap dari suatu permasalahan atau penyelesaian. Namun, informasi tidak boleh menenggelamkan si pengguna informasi dalam lautan informasi (*information overload*).
- e. *Understandable*(dimengerti), yaitu informasi yang disajikan hendaknya dalam bentuk yang mudah dipahami oleh si pembuat keputusan.⁶³

Adapun simbol pesan dapat verbal atau nonverbal. Simbol pesan nonverbal adalah gerak isyarat anggota badan dan sikap yang ditampilkan oleh pengirim pesan. Simbol komunikasi yang penting yang merupakan pesan verbal adalah kata-kata, tindakan, gambar dan angka. Kata-kata merupakan simbol komunikasi yang paling penting dan paling banyak digunakan dalam proses komunikasi. Pengirim pesan memilih kata-kata yang diharapkan akan menyampaikan maksud yang diinginkan. Kata-kata dapat disampaikan secara lisan dan diterima dengan mendengarkan; atau dapat disampaikan dengan tulisan dan diterima dengan membaca. Ini berarti kemampuan menuangkan pesan dengan menggunakan kata-kata yang mudah dimengerti dan menyampaikannya dengan berbicara dan menulis merupakan kecakapan penting yang dituntut dari seorang komunikator.

Tindakan juga merupakan satu simbol komunikasi. Tindakan bisa berupa kelanjutan dari kata-kata. Jika tindakan mengingkari atau tidak sepadan dengan kata-

⁶³Gondodiyoto, *Audit Sistem Informasi Pendekatan Konsep*, (Jakarta: Media Global Edukasi, 2003), h 56.

kata, maka tindakan tersebut akan mempengaruhi bobot maksud dari pesan dalam wujud kata-kata bagi penerima. Tindakan dapat juga dilakukan tanpa didahului oleh kata-kata. Tetapi makna pesan yang disampaikan melalui tindakan tidak sejelas ketika pesan disampaikan dengan kata-kata.

Akhirnya, gambar dan angka juga merupakan simbol komunikasi. Gambar komik, karikatur, bioskop, televisi menunjukkan kekuatan gambar dalam menyampaikan maksud. Jika gambar dipadukan dengan kata-kata akan semakin memberi kekuatan untuk menyampaikan maksud tentang ide yang disampaikan. Ketika anda membaca satu keritera dalam satu buku yang disampaikan dengan kata-kata, anda akan memahami maksud yang disampaikan oleh penulis. Tetapi ketika kriteria tersebut disertai dengan gambar, misalnya, diangkat menjadi satu film, maka pengertian anda tentang ceritera tersebut akan semakin mendalam. Sedangkan dengan angka sebagai simbol komunikasi juga menyampaikan makna tertentu. Misalnya, pendapatan satu keluarga adalah sebesar Rp. 100.000,-per bulan, maka angka tersebut menyampaikan bahwa keluarga tersebut adalah miskin.

Adapun jenis-jenis teori kontekstual dalam komunikasi terabgi 5 (lima) sebagai berikut:⁶⁴

- a. *Intrapersonal Communication*, yaitu proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Fokusnya adalah pada bagaimana jalannya proses pengolahan informasi yang dialami sesorang melalui system syaraf dan inderanya.

⁶⁴Zulkifli Musthan, *Teori-teori Komunikasi*, (Jakarta: Mazhab Ciptutat, 2014), h.90-94

Umumnya membahas mengenai proses pemahaman, ingatan, dan interpretasi terhadap symbol-simbol yang ditangkap melalui panca inderanya.

- b. *Interpersonal Communication*, yaitu komunikasi antar perorangan dan bersifat pribadi baik yang terjadi secara langsung (non-media) maupun tidak langsung (media). Focus teori ini adalah pada bentuk-bentuk dan sifat hubungan, percakapan, interaksi, karakteristik komunikator. Jenis komunikasi ini dipengaruhi oleh persepsi interpersonal, konsep diri, atraksi interpersonal, dan hubungan interpersonal.
- c. Komunikasi Kelompok, yaitu komunikasi yang fokus pada interaksi antar orang dalam kelompok kecil.
- d. Komunikasi Organisasi, yaitu komunikasi yang mengarah pada pola dan bentuk komunikasi yang terjadi dalam konteks dan jaringan organisasi. Komunikasi jenis ini dapat bersifat formal dan nonformal serta menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasiannya serta budaya organisasi.
- e. Komunikasi Massa, yaitu komunikasi melalui media massa yang ditujukan pada suatu khalayak yang besar.

Dari berbagai pemaparan 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.

B. Kerangka Teoretik

1. Keadilan Terhadap Kinerja Pegawai

Colquitt menguraikan bahwa “*distributive, procedural, interpersonal, and informational justice can be used used to described how fairly employees are treated by authorities. When an authority adheres to the justice rules. Those actions provide behaviorial data that authority might be trusted. It has a strong positive effect on job performance*”.⁶⁵ Keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasi dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana pegawai diperlakukan secara layak oleh pimpinan. Ketika pimpinan mematuhi aturan keadilan maka tindakan tersebut memberikan gambaran bahwa pimpinan dapat dipercaya. Hal tersebut memiliki pengaruh positif yang kuat pada kinerja.

Keterkaitan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai telah diuraikan oleh Jennifer M. George yang mengatakan bahwa:

*Jobs in organizations are a scarce resource, and obtaining jobs and being promoted to a higher-level job is a competitive process. Managers are challenged to allocate jobs, promotions, and rewards in a fair and equitable manner. As diversity increases, achieving fairness can be difficult because many organizations have traditionally appointed white-male employees to higher organizational positions but today all kinds of diverse employees must be judged by the same equitable and unbiased criteria if companies are to avoid employment lawsuits that have cost companies. Increasing diversity can strain an organization’s ability to satisfy the aspirations of all the diverse groups in its workforce and this can create problems that, in turn, affect the well-being of employees and organizational performance.*⁶⁶

⁶⁵Colquitt, Le Pine, and Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place*(New York: McGraw-Hill Companies. Inc, 2011), hh. 232.

⁶⁶Jennifer M. Goerge, dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 17-18.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa seorang manajer atau pimpinan suatu lembaga atau institusi dituntut untuk mengalokasikan pekerjaan, promosi, dan hadiah secara adil dan merata. Keadilan tersebut harus terwujud meskipun merupakan hal yang sulit diwujudkan karena keadilan berpengaruh terhadap kesejahteraan dan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori di atas maka dapat diduga bahwa keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2. Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kiswanto dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*” mengutarakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁶⁷ Begitupun dengan penuturan Untung Sriwidodo dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*” dikatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi efektivitas komunikasi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi.⁶⁸

Sementara itu, aspek komunikasi juga merupakan salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam rangka peningkatan kinerja yang diinginkan, seorang pimpinan melakukan komunikasi mengenai target-target kerja

⁶⁷Kiswanto, M.. *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*. Jurnal Eksis, (2010), 6(1), 1429-1439.

⁶⁸Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B., *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan*, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, (2010), 4(1), 47-57.

yang ingin dicapai. Ketika pegawai mengalami kesulitan dan membutuhkan petunjuk dari atasan. Pegawai juga melakukan komunikasi dengan atasannya. Semua komunikasi dalam pelaksanaan kerja ini ditunjukkan agar target kinerja yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik.⁶⁹

Berdasarkan kedua uraian di atas maka dapat diduga bahwa komunikasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Keadilan Terhadap Komunikasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Gopinath dan Becker yang berjudul “*Communication, Procedural Justice, And Employee Attitudes: Relationships Under Conditions Of Divestiture*”. Dalam penelitian ini dikemukakan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap keadilan yang diterapkan oleh pimpinan, khususnya keadilan procedural maka jalinan komunikasi pimpinan dengan pegawai semakin baik pula. Dikatakan pula bahwa komunikasi manajerial yang membantu karyawan memahami peristiwa sekitar pelepasan ditingkatkan persepsi keadilan prosedural dan pelepasan PHK, dan memiliki efek langsung dan tidak langsung pada masa depan komitmen.⁷⁰

4. Pengaruh Keadilan Terhadap Kinerja Melalui Komunikasi

Widiastuti menuturkan bahwa keadilan organisasi khususnya keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi yang

⁶⁹Pace, R. Wayne, Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005,) h. 45.

⁷⁰Gopinath, C., & Becker, T. E. (2008). *Communication, Procedural Justice, And Employee Attitudes: Relationships Under Conditions Of Divestiture*. *Journal of Management*, 26(1), 63-83.

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.⁷¹

C. Hasil Penelitian yang Relevan

1. 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.⁷² 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

⁷¹Widiastuti, 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).

⁷²Retnaningsih, 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).

pegawai. Sementara penelitian yang dilakukan adalah variabel yang digunakan adalah keadilan, komunikasi, dan kinerja pegawai IAIN Kendari. Jadi, perbedaannya pada lokus dan fokus penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Zakaria yang berjudul “*Relationship between Interactional Justice and Pay for Performance as an Antecedent of Job Satisfaction: an Empirical Study in Malaysia*”.⁷³ 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.
3. 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.⁷⁴ Adapun

⁷³Ismail, 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

⁷⁴Wahyuni, 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).

perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah pada lokus dan fokus penelitian.

4. 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.⁷⁵ 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.
5. 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 Proteinaprima Tbk*”. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.⁷⁶ 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

⁷⁵Kristanto, H. (2015). *Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 17(1), 86-98.

⁷⁶Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 7(1), 238-250.

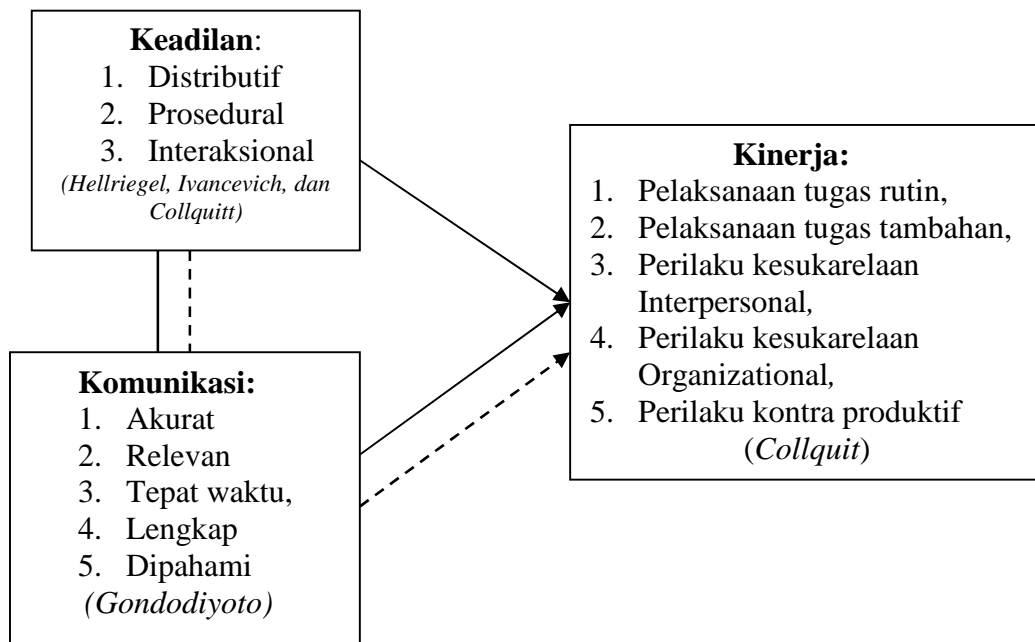
yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi sedangkan penelitian yang dilakukan penulis adalah keadilan.

D. Kerangka Pikir

Keadilan dalam penelitian ini mengacu pada konsep yang dipaparkan oleh beberapa ahli manajemen. Misalnya, teori yang dipaparkan oleh Hellriegel, Ivancevich, dan Collquitt. Oleh karena itu, keadilan dipahami sebagai persepsi pegawai IAIN Kendari terhadap pimpinan dalam pengambilan keputusan dengan indikator keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Konsepsi dari komunikasi mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Gondodiyoto sehingga komunikasi dipahami sebagai proses pengiriman pesan antar pegawai IAIN Kendari atau unit kerja dengan indikator akurat, relevan, tepat waktu, lengkap, dan dipahami. Sementara itu, konsep kinerja yang menjadi konstruksi dasar dalam penelitian ini mengacu pada teori yang diutarakan oleh collquit sehingga kinerja dipahami sebagai pencapaian hasil kerja pegawai IAIN Kendari berdasarkan pada target dan kriteria yang telah ditetapkan dengan indikator (1) pelaksanaan tugas rutin, (2) pelaksanaan tugas tambahan, (3) *interpersonal citizenship behavior*, (4) *organizational citizenship behavior*, dan (5) *counter productive behavior*.

Keterkaitan antara keadilan dan komunikasi terhadap kinerja, yaitu diduga kuat bahwa keadilan memiliki pengaruh terhadap kinerja, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja, dan keadilan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Untuk lebih jelasnya, kerangka pikir diuraikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

Gambar di atas maka tampak jelas bahwa asumsi yang dibangun oleh peneliti adalah keadilan yang diterapkan keputusan yang ditetapkan oleh pimpinan IAIN Kendari diduga memiliki pengaruh positif secara langsung baik terhadap terwujudnya komunikasi yang efektif maupun terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari. Selain itu, penulis juga berasumsi bahwa keadilan juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari.

Terwujudnya keadilan yang lebih proporsional sebagai *feedback* atas pencapaian hasil kerja pegawai IAIN Kendari baik berupa pelaksanaan tugas rutin, pelaksanaan tugas tambahan, perilaku interpersonal (*interpersonal citizenship behavior*), perilaku kesukarelaan (*organizational citizenship behavior*), dan maupun menghindari perilaku yang bertentangan dengan produktivitas (*counter productive behavior*) pegawai IAIN Kendari. Begitupun dengan terwujudnya komunikasi yang

lebih efektif berupa penyampaian komunikasi yang lebih akurat, relevan, tepat waktu, lengkap, dan mudah dipahami oleh pegawai IAIN Kendari.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif keadilan terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari.
2. Terdapat pengaruh langsung positif komunikasi terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari.
3. Terdapat pengaruh langsung positif keadilan terhadap komunikasi pegawai IAIN Kendari.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung keadilan terhadap kinerja pegawai IAIN Kendari melalui komunikasi