

# Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan

Sudirman<sup>1\*</sup>, Asrin<sup>1</sup>, Joni Rokhmat<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram, Indonesia.

DOI: [10.29303/jpap.v5i1.487](https://doi.org/10.29303/jpap.v5i1.487)

Sitasi: Sudirman, S., Asrin, A., & Rokhmat, J. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. *JPAP (Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan)*, 5(1).  
<https://doi.org/10.29303/jpap.v5i1.487>

## \*Corresponding Author:

Sudirman, Program Studi  
Magister Administrasi  
Pendidikan, Pascasarjana,  
Universitas Mataram, Indonesia  
Email: [dirman.1980@yahoo.com](mailto:dirman.1980@yahoo.com)

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan mengungkap pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif *ex post facto*. Populasi penelitian ini adalah tenaga kependidikan yaitu; pengelola, staf, karyawan, dan pegawai yang ada di lingkungan Universitas swasta di Mataram dengan jumlah populasi sebanyak 227 orang yang tersebar di 5 (lima) Universitas Swasta di Mataram. Sampel penelitian ini adalah tenaga kependidikan kecuali dosen sebanyak 69 orang dengan teknik pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan menggunakan *proportionate random sampling*. Data di analisis dengan menggunakan teknik deskriptif dan regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan dengan kontribusi nilai sebesar 38%.

**Kata Kunci:** keadilan organisasi, kinerja, tenaga kependidikan.

## Pendahuluan

Era globalisasi menghasilkan tantangan baru yang harus dihadapi oleh perguruan tinggi terutama masalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria (Wayong, 2012). Dalam lembaga pendidikan tinggi terutama Universitas, selayaknya dapat diorganisir agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melewati berbagai perubahan pada era globalisasi saat ini (Dacholfany, 2017). Keberlangsungan hidup suatu organisasi saat ini ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang ada, sumber daya manusia menjadi suatu aset yang terpenting dalam organisasi dan menjadi bagian pokok dalam mengelola potensi yang ada untuk dapat menghasilkan kinerja yang tinggi (Arifin, 2017). Dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar maka perlu adanya tenaga kependidikan yang handal di masing-masing bidang sehingga tercapai segala bentuk aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kampus (Sholeh, 2016).

Dalam undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

bahwa Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor dan program profesi serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Jadi dalam perguruan tinggi itu terdapat berbagai aktifitas mulai dari proses belajar mengajar hingga pengabdian kepada masyarakat.

Setiap organisasi perlu melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui peningkatan kinerja agar memiliki kemampuan, keterampilan dan sikap yang positif sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik (Dahliah dan Narwis, 2019). Oleh karena itu, kinerja organisasi sangatlah penting, sehingga sumber daya manusia harus bisa meningkatkan efisiensi dan juga memberikan peningkatan hasil terhadap organisasi (Widodo et al., 2019). Sehingga kinerja yang baik menuntut untuk berperilaku sesuai harapan organisasi, dimana organisasi perlu memperhatikan aspek yang membuat tenaga kependidikan bertahan dan nyaman dalam bekerja melayani mahasiswa dan dosen (Zain & Yuliana, 2017). Kinerja sebagai perilaku seseorang yang

membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi sejumlah persyaratan (Uno & Lamatenggo, 2012). Namun demikian kinerja sangatlah penting dalam keberhasilan seseorang di dalam bekerja sehingga apa yang dihasilkan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan kepada bawahan, dapat tercapai apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut.

Kinerja merupakan suatu hal yang kompleks sehingga perlu ditingkatkan baik dari sisi individu, kelompok, maupun organisasi (Ikhsan, 2016). Hal ini dikarenakan kinerja merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua komponen serta unsur organisasi, sehingga mampu mengatasi situasi dan kondisi ditempat bekerja (Wartono dan Mochtar, 2015). Selanjutnya kinerja karyawan merupakan indikator penentu keberhasilan organisasi, adanya banyak faktor yang mendukung kinerja salah satunya ialah faktor keadilan organisasi, dimana keadilan organisasi merupakan pandangan dan perasaan tentang sikap seorang individu diperlakukan sama di organisasi tempat bekerja (Kristanto, 2015).

Menurut Gibson *et al* (dalam Kristianto, 2015) keadilan organisasi sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat bekerja. Menurut Greenberg dan Baron (dalam Sancoko & Panggabean, 2015) konsep keadilan organisasional berguna untuk memahami bagaimana seseorang menilai kewajaran/keadilan dari penghargaan (*achievement*) yang mereka terima. Dengan mengutip pendapat Ihdaryanti & Panggabean; Hidayat (dalam Avilla, 2017) bahwa keadilan organisasi pada hakikatnya adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang mereka terima di tempat kerja.

Kinerja tenaga kependidikan melalui pimpinan telah mengintruksikan agar supaya karyawan, staf atau pegawai memberikan pelayanan secara optimal kepada dosen dan mahasiswa serta masyarakat sehingga kegiatan sehari-hari dalam proses belajar mengajar dapat berjalan lancar, tenaga kependidikan berperan sangat penting dalam melaksanakan kegiatan administrasi di lingkungan perguruan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Tenaga kependidikan merupakan salah satu ujung tombak yang akan menentukan pelayanan kepada mahasiswa, dosen dan masyarakat yang mencakup kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi (Alfarisi, 2019)

Berdasarkan kondisi di lapangan ada beberapa perguruan tinggi swasta yang terdapat di Kota Mataram, mengalami berbagai permasalahan yang ada dalam lingkungan kinerja tenaga kependidikan baik menyangkut gaji, imbalan, pembagian kerja, kondisi kerja, komitmen, kesempatan untuk maju/pengembangan SDM, disiplin dan berbagai

macam permasalahan yang menghambat proses kegiatan yang ada dalam lingkungan perguruan tinggi. Ditemukan bahwa ada perguruan tinggi (universitas) yang mempunyai banyak tenaga kependidikan akan tetapi penempatan dalam pembagian kerja tidak sesuai dengan kondisi dan keadaan dimana tempat bekerja. Begitu pula ada perguruan tinggi (Universitas) segala bentuk kegiatan proses belajar mengajar menyangkut kegiatan administrasi seperti proses surat menyurat dan sebagainya dilakukan oleh dosen yang merangkap tenaga kependidikan sehingga tidak membutuhkan tenaga kependidikan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini bermaksud mengungkap serta menjelaskan bagaimana kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Kota Mataram dan sejauh mana faktor keadilan organisasi yang dirasakan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Kota Mataram.

## Metode

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri Penelitian ini akan dilakukan di 5 (lima) perguruan tinggi swasta yaitu, Universitas Nahdlatul Wathan, Universitas Nahdatul Ulama, Universitas Muhammadiyah, Universitas Mahasaraswati, dan Universitas 45. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian *ex post facto*, yaitu penelitian ini tidak dapat mengendalikan variabel bebas itu melalui manipulasi (Furchan, 2011).

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga kependidikan yaitu staf, karyawan/pegawai serta pengelola yang berada di lingkungan Universitas swasta di Kota Mataram sebanyak 227 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Probability sampling* yang dihitung menggunakan rumus *slovin*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017). Berdasarkan hitungan tersebut, jumlah sampel penelitian sebanyak 69 atau 43% dari populasi.

Instrumen penelitian yang dipakai sebagai alat ukur keadilan organisasi adalah angket model skala likert. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017). Instrumen penelitian yang dipakai sebagai alat ukur keadilan organisasi dan kinerja adalah angket model skala Likert dengan 4 (empat) pilihan jawaban. Angket berisikan sejumlah pernyataan yang diajukan kepada responden yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan (deskripsi situasi) dengan empat alternatif jawaban

yang disesuaikan dengan tujuan pernyataan tersebut, yakni; 4) Sangat setuju, 3) Setuju, 2) Tidak setuju, dan 1) Sangat tidak setuju.

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi dan regresi. Sebelum analisis data dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan uji persyaratan analisis data yang meliputi uji normalitas, uji autokorelasi, uji multikolinieritas, dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

## Hasil dan Pembahasan

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini menyebutkan bahwa “terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram. Maka dilakukan analisis regresi linier sederhana diperoleh hasil analisis pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Uji Anova Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$

| Model               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                     | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant)          | 25.697                      | 3.400      |                           | 7.558 | 0.000 |
| Keadilan Organisasi | 0.118                       | 0.062      | 0.227                     | 1.912 | 0.060 |

Berdasarkan Tabel 1, nilai  $t_{hitung}$  1.912 > daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1.667 sehingga hipotesis ( $H_a$ ) diterima. Dimana hipotesis terbukti bahwa pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram. Selain itu, nilai Signifikansi diperoleh sebesar 0.060 lebih besar dari 0,05. Dalam hal ini terbukti bahwa pengaruh positif yang signifikansi keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram.

Selanjutnya hasil analisis pada tabel 4.7 diatas menunjukkan nilai koefisien regresi b sebesar 0.118 dan konstanta sebesar 25.697. Bentuk persamaan regresi keadilan organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) Universitas swasta di Mataram, adalah  $\hat{Y} = 25.697 + 0.118X_1$ . Dalam setiap kenaikan satu pada variabel keadilan organisasi maka, terjadi peningkatan kinerja tenaga kependidikan sebesar 0.118.

Kemudian dilanjutkan dengan menghitung koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dimana koefisien determinasi ( $R$  Squared) atau  $R^2$  dimaknai sebagai sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ). Adapun besar pengaruh variabel keadilan organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja tenaga kependidikan ( $Y$ ) Universitas swasta di Mataram dari nilai  $R$  Squared 0.052 sedangkan nilai Adjusted  $R$  Square 0.038. Artinya bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh sebesar 38% terhadap kinerja tenaga kependidikan. Sisanya 62% dipengaruhi oleh faktor lain.

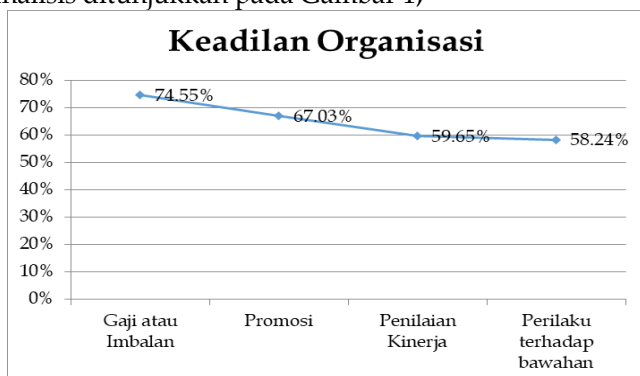
Dalam lembaga pendidikan terutama perguruan tinggi atau Universitas, selayaknya dapat terorganisir agar mampu menciptakan sebuah kerjasama yang baik sehingga dapat melewati berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan pada era revolusi 4.0 saat ini. Oleh karena itu, organisasi (lembaga pendidikan)

Universitas perlu melaksanakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui peningkatan kinerja agar memiliki kemampuan, keterampilan, dan sikap positif dalam melaksanakan tugas dengan baik, sehingga kinerja yang baik menuntut untuk berperilaku sesuai harapan organisasi (lembaga pendidikan). Dimana perlu memperhatikan aspek-aspek yang membuat tenaga kependidikan bertahan dan nyaman dalam bekerja melayani mahasiswa dan dosen (Zain & Yuliana, 2017).

Adanya banyak faktor – faktor yang mendukung kinerja salah satunya ialah keadilan organisasi (lembaga pendidikan) sebagai suatu tingkat dimana, seseorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi (lembaga pendidikan) tempat bekerja menurut Gibson *et. al.* (dalam Kristanto, 2015). Keadilan organisasi (lembaga pendidikan) beberapa Universitas swasta di Mataram tergolong cukup baik, dalam hal ini dibuktikan bahwa 68,12% kategori cukup baik. Berdasarkan analisis data yang dilakukan oleh peneliti melalui sebaran angket yang ditujukan kepada tenaga kependidikan/staf/pegawai di beberapa Universitas swasta di Mataram.

Dalam hal ini terbukti bahwa pengaruh positif yang signifikansi keadilan organisasi sebesar 0,060 terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram. Oleh karena itu, disebabkan pengaruh indikator-indikator keadilan organisasi (lembaga pendidikan). Dimana hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Haevyanto (2018), dan Ismaii & Sherwani (2018) yang menyimpulkan bahwa keadilan organisasi distributive, procedural, dan interaksional berpengaruh signifikansi positif terhadap kinerja di Universitas Negeri Non PNS dan Universitas swasta.

Kontribusi keadilan organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram memiliki kontribusi sebesar 38% dan sisanya 62% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada di organisasi (lembaga pendidikan) tersebut. Keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan mampu melakukan indikator-indikator dalam keadilan organisasi dalam penelitian ini adalah 1) gaji atau Imbalan, 2) promosi, 3) penilaian kinerja, dan 4) perilaku terhadap bawahan. Dimana hasil analisis ditunjukkan pada Gambar 1;



Gambar 1. Hasil analisis Distribusi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kpendidikan Universitas swasta di Mataram berdasarkan Indikator Keadilan Organisasi

Indikator keadilan organisasi mendapat nilai rata-rata paling tinggi adalah gaji atau imbalan sebesar 74,45%. Persepsi tenaga kependidikan terhadap indikator gaji atau imbalan uang diterima oleh tenaga kependidikan sesuai dengan apa yang mereka harapkan dan rasakan sehingga mendorong motivasi kerja di Universitas swasta akan lebih meningkat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Haevyanto (2018) bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikansi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tetap Non PNS. Begitu juga dengan hasil penelitian Ismail & Sherwani menunjukkan bahwa dimana korelasi antara dimensi keadilan dan dimensi kinerja di Universitas swasta, bahwa hubungan antara dimensi keadilan organisasi dan kinerja kontekstual berkorelasi positif satu sama lain tetapi tidak kuat.

Nilai rata-rata dua indikator keadilan organisasi masih dibawah indikator gaji atau imbalan dan indikator promosi yaitu nilainya sebesar 59.65 dan 58.24, artinya dua indikator tersebut belum dilaksanakan secara maksimal sehingga penilai berdasarkan rekapitulasi kurang baik. Dimana nilai indikator penilaian kinerja dan perilaku terhadap bawahan, berdasarkan hasil observasi peneliti yang menunjukkan kurang baik dimana organisasi (lembaga pendidikan) tersebut kurang memperhatikan mengenai kondisi dan keadaan dari pada tenaga kependidikan atau menimbulkan kecurigaan disetiap segala bentuk

kegiatan yang berhubungan organisasi (lembaga pendidikan).

Oleh karena itu, dari hasil data yang diperoleh peneliti melalui penyebaran angket, memiliki sudut pandang yang berbeda terhadap variabel keadilan organisasi. Hal ini dapat diketahui dari perbedaan nilai yang diperoleh masing-masing indikator yaitu nilai tertinggi sebesar 74.55 dibandingkan dengan 3 indikator lainnya yang masing-masing memperoleh nilai sebesar 67.03, 59.65, dan 58.24. adanya perbedaan nilai variabel keadilan organisasi karena adanya perbedaan persepsi atau sudut pandang dari masing-masing tenaga kependidikan Universitas swasta di Mataram.

Dengan kata lain, untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Maka organisasi (lembaga pendidikan) juga harus berupaya meningkatkan dan memperhatikan tentang keadilan organisasi (lembaga pendidikan). Semakin tinggi nilai tentang keadilan organisasi yang dimiliki, maka semakin optimal kinerja tenaga kependidikan dalam bekerja sehari-hari pada organisasi (lembaga pendidikan) tersebut. Atau sebaliknya semakin kurang optimal tentang keadilan organisasi maka kinerja tenaga kependidikan kurang optimal dalam bekerja

## Kesimpulan

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

## Daftar Pustaka

- Alfarisi, M.F. (2019). Pengaruh Karakter Serta Keprofesionalan Dosen Dalam Proses Perkuliahan Guna Menjadikan Mahasiswa Yang Cerdas dan Kritis. *ScienceEdu*. 2(2).
- Arifin, M. (2017). Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Perguruan Tinggi. *Jurnal EduTech*. 3 (1).

- Avilla, G. (2017). Gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan reaksi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 10 (1), 129-140. doi: <http://dx.doi.org/jmpj.v10i1.1670>
- Dacholfany, M.I. (2017). Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi. *At-Tajdid*, 1 (1).
- Dahliah dan Narwis, A. (2019). Pengaruh Elemen Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *JBMI*. 16(2).
- Furchan, A. (2011). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Cetakan IV. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Heavyantono, O.K. (2018). Pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS) di Universitas Brawijaya. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*. 4(1), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2018.004.01.1>
- Ikhshan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. 2(1).
- Ismail, H.B. & Sherwan, K.H. (2018). An analysis of the relationship between organizational justice dimensions with employee performance dimensions: A Case Study of Universities in Kurdistan Region. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(3),161 - 169.
- Kristanto. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(1), 86-98. doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Sancoko, dan Pangabea. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* di Sekolah Santa Ursula BSD. *Jurnal MIX*,V(1),34 - 53.
- Sholeh, M. (2016). Keefektifan Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*. 1 (1). Pp. 41-54
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Pendidikan. *Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Uno H.B. & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wartono, T. dan Mochtar, S. (2015). Stres dan Kinerja Di Lingkungan Kerja Yang Semakin Kompetitif. *KREATIF, Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*. 2(2).
- Wayong, M. (2017). Menuju Era Globalisasi Pendidikan: Tantangan dan Harapan bagi Perguruan Tinggi di Tanah Air. *Jurnal Inspiratif Pendidikan*. VI (2). 219-234
- Widodo, D.B., Imron, A. & Arifin, I. (2019). Hubungan motivasi kerja dengan kinerja tenaga kependidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. 2(1). Pp. 10-16. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/>
- Zain, R. dan Yuliana, A.T.R.D. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.21-06>