

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kompetisi dunia bisnis sekarang ini menuntut perusahaan untuk bersaing menjadi yang terbaik, untuk mencapai hal tersebut, salah satu komponen yang perlu diperhatikan adalah kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja karyawan dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan selama kurun waktu tertentu dan ukurannya telah ditentukan, meliputi kecepatan, kualitas, keakuratan, ketahanan dalam bekerja dan kemampuan kerja (Dessler, 1997). Pengembangan kinerja karyawan merupakan salah satu kunci sukses perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, salah satunya adalah dengan melakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja karyawan yang berhubungan dengan standar-standar kerja, dan memberi timbal balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi individu tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja dan agar terus meningkatkan kinerjanya (Hariandja, 2002).

Penilaian kinerja sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya manusia lainnya, misalnya promosi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada pihak manajemen untuk memperbaiki keputusan-keputusan di bidang MSDM, dan memberikan timbal balik kepada para karyawan sesuai dengan kinerja mereka yang sesungguhnya. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan fungsi kunci untuk menyelenggarakan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia secara efektif.

Dalam beberapa masalah yang muncul berkaitan dengan penilaian kinerja, ada sebagian perusahaan yang menganggap bahwa penilaian kinerja kurang bermanfaat atau tidak penting bagi perusahaan. Hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan tidak berhasil memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis pada bisnis yang dijalanannya. Salah satu alasannya adalah para manajer kurang memahami dasar-dasar penilaian kinerja. Sebagian besar manajer lebih mementingkan aspek-aspek teknis perusahaan berupa: keuangan, pemasaran, dan manajemen operasi daripada mengelola sumber daya manusia/karyawannya. Kondisi tersebut jelas tidak menguntungkan bagi karyawan, karena karyawan akan merasa kurang dihargai kinerjanya selama ini.

Penilaian kinerja karyawan pada perusahaan juga harus dilakukan dengan adil dan sesuai dengan kinerja karyawannya. Dalam melakukan

penilaian kinerja yang adil, maka harus dibuat sistem penilaian yang baik, yaitu mengukur kinerjanya berdasarkan pekerjaan dan tanggung jawabnya, berdasarkan job deskripsinya, dan berdasarkan capaian target-target yang di berikan perusahaan kepada karyawannya. Banyaknya perusahaan yang melakukan penilaian kinerja seenaknya sendiri membuat karyawan menjadi kurang nyaman dalam bekerja. Hal tersebut disebabkan, antara lain karena karyawan merasa penilaian kinerja tidak terbuka dan karyawan tidak mengetahui variabel penilaian kinerja, karyawan merasa penilaian kinerja antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi mendapatkan imbalan yang sama, selain itu manajer juga khawatir sistem penilaian kinerja akan menimbulkan biaya yang tinggi.

Keadilan dikatakan ada, jika karyawan menganggap bahwa rasio masukan mereka terhadap hasil/imbalan yang mereka terima sepadan dengan rasio dari karyawan lain pada tingkat pekerjaan yang sama. Keadilan bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi sama rata. Keadilan harus dihubungkan antara pengorbanan (*input*) dengan hasil yang didapatkan (*output*). Dalam melakukan pekerjaan, setiap karyawan memiliki tujuan masing-masing dalam bekerja sehingga tingkat keadilan yang dirasakan juga berbeda. Karyawan yang merasa penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan tidak adil maka karyawan itu tidak akan termotivasi untuk memiliki prestasi kerja. Sebaliknya, jika karyawan merasa penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan itu adil maka karyawan akan termotivasi untuk berkinerja dengan baik dan memiliki prestasi kerja yang tinggi.

Keadilan terbagi menjadi dua jenis, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap keseimbangan antara pemasukan yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima, sedangkan persepsi keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan perusahaan untuk mendistribusikan sumberdaya organisasi kepada anggotanya. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan prosedural dalam proses penilaian kinerja merupakan bentuk-bentuk reaksi karyawan yang sangat menarik bagi peneliti dan berguna untuk perusahaan agar penilaian kinerja yang dilakukan menjadi bernilai dan efektif. Dalam Teori kewajaran (*equity theory*), mengatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial, mereka berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Cowherd dan Levine, 1992; dalam Pareke, 2004). Karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat, penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang mendukung, kompensasi yang adil, serta penilaian kinerja yang adil.

Penilaian kinerja dalam perusahaan sering kali kurang efektif sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan. Karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki perasaan-perasaan positif tentang penilaian kinerja tersebut, tetapi karyawan yang tidak puas akan memiliki perasaan-perasaan yang

negatif tentang penilaian kinerja tersebut. Kenyataan di lapangan masih banyak penilaian kinerja yang kurang efektif, untuk itu diperlukan penelitian untuk menganalisis keefektifan penilaian kinerja dalam perusahaan/organisasi dengan cara menganalisa pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan. Menurut Keeping dan Levy (2000) dalam Tjahjono (2008) alasan yang mendasari pentingnya mengetahui reaksi karyawan adalah sikap dan reaksi karyawan mempresentasikan minat para karyawan tersebut dengan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan, serta fakta bahwa secara teoritis persepsi keadilan berhubungan dengan faktor-faktor penerimaan dan keberhasilan penilaian kinerja.

Setiap perusahaan yang menginginkan untuk terus maju dan berkembang diperlukan penilaian kinerja yang adil agar karyawan merasakan hasil kerjanya dan karyawan memiliki kepuasan terhadap penilaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu penelitian yang menguji keadilan penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan merupakan suatu topik yang menarik dan banyak kegunaanya dalam penelitian-penelitian bidang manajemen sumber daya manusia dan bagi perusahaan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Pareke (2002) yang berjudul "Persepsi Keadilan Organisasional Dalam Penilaian Kinerja". Pada penelitiannya menggunakan responden karyawan BPR, yg berasal dari 40 BPR yang ada di Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pada penilaian kinerja dan pengaruh keadilan prosedural

terhadap kepuasan penilaian kinerja lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan distributif. Perbedaan dengan penelitian ini selain dari segi subjek dan objek penelitian, peneliti juga akan menganalisis secara simultan keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti akan menganalisis tentang “Pengaruh Keadilan terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja Karyawan.”

## **B. Rumusan Masalah**

Penelitian mengenai keadilan terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan sangatlah menarik karena berhubungan dengan persepsi karyawan dalam menilai keadilan yang diperoleh dari perusahaan. Penilaian kinerja yang adil seharusnya sesuai dengan tingkat pengorbanan (*output*) karyawan terhadap penerimaan (*input*) yang didapat karyawan dari perusahaan. Semakin karyawan mempersepsikan keadilan penilaian kinerja yang didapat sudah sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan, maka karyawan akan merasakan kepuasan terhadap hasil penilaian kinerja tersebut.

Begitu juga dengan prosedur-prosedur dan tingkat keterlibatan karyawan dalam penilaian kinerja. Jika karyawan merasa bahwa mereka sudah dilibatkan dalam pembuatan prosedur penilaian kinerja, prosedur-prosedur penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan yang diharapkan karyawan dan tidak menguntungkan pihak tertentu, maka karyawan akan merasakan keadilan dalam penilaian kinerja yang akhirnya

akan membentuk kepuasan pada diri karyawan terhadap prosedur-prosedur penilaian kinerja tersebut.

Berdasarkan uraian, maka diambil rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan?
3. Apakah secara simultan ada pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan .
3. Menganalisis secara simultan pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat secara teoritis

- a. Dapat memberikan input dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan yang adil dalam penilaian kinerja karyawan dan pemberian timbal balik bagi karyawan.
- b. Sebagai bahan masukan dan pendukung untuk penelitian yang sejenis dalam usaha penelitian lebih lanjut.

## 2. Manfaat secara praktis

### a. Bagi Penulis

Untuk melatih dan mengembangkan kemampuan dalam bidang penelitian, serta dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang pengaruh keadilan terhadap kepuasan penilaian kinerja karyawan.

### b. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan bagi perusahaan tentang sistem penilaian kinerja karyawan yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan oleh para karyawan.