

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja karyawan pada industri perbankan dimaksudkan untuk menilai tingkat kuantitas, kualitas dan efisiensi layanan serta dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Menurut (Tjahjono, 2010) penilaian kinerja adalah praktek yang dinilai berperan strategis menjamin kelangsungan strategis bisnis dan daya saing perusahaan. Penilaian kinerja tersebut merupakan fungsi penting dalam penyelenggaraan praktek manajemen sumberdaya manusia secara efektif.

Cascio (1998) dalam Widyowati (2010) mengatakan penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Penilaian kinerja akan menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan strategik organisasi, menghasilkan informasi yang valid dan berguna untuk keputusan administratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment*.

Proses penilaian kinerja pada dunia perbankan khususnya di Bank Perkreditan Rakyat yang selama ini dilakukan sering mengalami kesulitan karena dalam kenyataannya mekanisme yang dilaksanakan tidak disosialisasikan secara intensif serta hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan karyawan. Menurut Folger, Konovsky, & Cropanzano, (1992)

ada keterbatasan kemampuan kognitif penilai maupun belum adanya kesepakatan tentang standar kinerja yang baik. Informasi yang terbatas dapat menimbulkan penilaian kinerja yang dilaksanakan cenderung banyak menggunakan waktu dan upaya pimpinan sedangkan hasilnya lebih bersifat subyektif.

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan (Cascio, 1998 dalam Widyowati (2010). Cumming dan Worley (2005) dalam Widyowati ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seorang karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, orang lain (konsumen) dan oleh diri sendiri.

Ketika penilaian kinerja yang dilaksanakan di Bank Perkreditan Rakyat dipersepsikan akan memberikan hasil yang adil bagi karyawan, maka karyawan tersebut akan menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan baik dan selalu meningkatkan kinerjanya. Namun sebaliknya, apabila karyawan merasakan ketidakadilan dalam hasil penilaian kinerja maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan tidak dijalankan dengan baik. Penilaian kinerja dalam dunia perbankan mempunyai fungsi untuk memberikan informasi kepada pimpinan

kompensasi, pengembangan karir dan promosi. Sehingga penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan sangat penting dalam efektifitas pengelolaan sumber daya manusia.

Risa dan Rasyid (2009) dalam hasil penelitiannya menyatakan setiap tahap proses penyusunan dan penerapan sistem penilaian kinerja, pihak manajemen perlu untuk selalu memastikan adanya kejelasan dan kesepakatan karyawan terhadap setiap proses yang diikuti dan memastikan adanya komunikasi dua arah dalam setiap diskusi antara atasan dan bawahan. Hal ini penting agar karyawan merasa puas dan adil terhadap keseluruhan proses penilaian kinerja sehingga kepuasan karyawan dapat meningkat. Sehingga dapat dipahami bahwa keadilan sebagai unsur penting dalam penilaian kinerja terutama mengarahkan karyawan terhadap organisasi dalam upaya meningkatkan kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada dunia perbankan atau Bank Perkreditan Rakyat. Dunia perbankan menuntut karyawan untuk ramah dan cepat dalam pelayanan terhadap nasabah, hal ini diharapkan untuk dapat bersaing dengan bank lainnya. Untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah perlu diupayakan peningkatan kepuasan karyawan. Kepuasan seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual. Memahami arti penting kepuasan, maka suatu keharusan bagi

mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia berkualitas sehingga dapat menjadi modal kuat bagi perusahaan untuk bertahan dan bersaing.

Kepuasan merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Vanderberg dan Lance dalam Pareke, 2004). Schultz dan Schultz (1994) menjelaskan bahwa pengalaman kerja dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Menurut Riggio (2003) mengatakan bahwa kepuasan karyawan menunjuk pada sejauh mana rasa senang yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Pettijohn (2001) dalam Risa dan Rasyid (2009) melakukan penelitian terhadap karyawan bidang penjualan menemukan bahwa penilaian kinerja yang memiliki kriteria yang jelas dan disetujui karyawan, dirasakan adil dan digunakan untuk menentukan penghargaan akan meningkatkan kepuasan karyawan. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Milkovich dan Newman (2005) dalam Risa dan Rasyid (2009) yaitu bahwa karyawan yang tidak mengetahui dan memahami penilaian kinerja serta merasa diperlakukan tidak adil, maka akan merasa tidak puas terhadap pekerjaan. Kepuasan karyawan akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkan dari tempat kerja. Persepsi karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan kepuasan melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status, dan kebanggaan

Kepuasan karyawan merupakan salah satu dimensi perilaku kerja yang dipengaruhi oleh keadilan organisasi (Folger dan Konovsky, 1989). Keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada beberapa tahun terakhir. Persepsi keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasional dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja. (Cropanzano *et al.* 2001).

Parker dan Kohlmeyer (2005) menjelaskan keadilan organisasional meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi. Aturan organisasi yang tidak konsisten dan bias terhadap individu adalah suatu tindakan diskriminasi, sehingga muncul rasa diskriminasi (*perceived discrimination*) oleh individu.

Keadilan dalam organisasi berhubungan dengan persepsi keadilan karyawan. Karyawan akan merasakan adil atau tidak berdasarkan ketidakpuasan, berupa kebijakan perusahaan maupun hasil yang diterima. Ketika orang melakukan penilaian keadilan, mereka menjadi sensitif terhadap dua hal yang berbeda, yaitu *structural determinant* dan *social determinant* (Lee dalam Yulianto, 2010). Pada *structural determinant*, keadilan dinilai

dengan fokus pada bentuk alokasi sumberdaya dan persepsi prosedur, seperti penilaian kinerja, kompensasi karyawan dan resolusi perselisihan managerial. Sedangkan, pada *social determinant* tentang fokus keadilan pada perlakuan individu. Perbedaan kedua hal tersebut, yaitu *structural determinant* memastikan keadilan melalui struktur konteks pembuatan keputusan, sedangkan *social determinant* memastikan keadilan melalui konsentrasi pada perlakuan interpersonal yang diterima karyawan (Yuliyanto, 2006).

Penelitian mengenai keadilan organisasi telah menunjukkan bahwa kekhawatiran tentang keadilan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Colquitt dan Greenberg, 2003). Keadilan berfokus pada keadilan distributif, keadilan dianggap hasil keputusan (Leventhal, 1976), dan keadilan prosedural, keadilan dirasakan proses pengambilan keputusan (Leventhal, 1980; Thibaut dan Walker, 1975). Keadilan interpersonal (ketulusan dan menghormati) terfokus pada kerja baru karyawan dan keadilan informasi (yang memadai, jujur penjelasan), yang sering digabungkan di bawah *interactional justice heading* (Greenberg, 1993). Ini dimensi keadilan telah dikaitkan meta-analitis untuk varietas hasil, termasuk kepuasan, komitmen, kewarganegaraan, dan withdrawal (Colquitt, *at al.* 2001).

Tjahjono (2010) mengintegrasikan aspek struktural dan aspek sosial dari keadilan keorganisasian yang menekankan pentingnya aspek subjektifitas karyawan dalam mempersepsikan keadilan ke dalam model empat faktor. Model empat faktor merupakan pengembangan model dua faktor yang diinisiasi Sweeney dan McFarlin (1993) dengan memperhatikan aspek sosial

yang disampaikan Greenberg dan kajian komprehensif Colquitt (2001). Keempat dimensi keadilan tersebut yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional.

Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan hasil, misalnya: penilaian kinerja, keputusan pengupahan, serta pemutusan hubungan kerja. Keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasional dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi, yang paling sering digunakan adalah hak menurut kewajaran atau keadilan (Gilliland (1993) dalam Pareke, 2004). Keadilan distributif dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai keadilan atas penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen bisa menghasilkan kepuasan kerja pada karyawan.

Persepsi tentang keadilan hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran absolut, tetapi juga akan berdasar pada satu ukuran atau lebih, yaitu perbandingan sosial. Hasil tersebut berkenaan dengan perbandingan atau standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat (Sabbagh, 2003).

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan sumberdaya organisasi kepada para anggotanya. Dua penjelasan teoritis yang dikemukakan para peneliti berkaitan dengan proses-proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan perhatian relasional. Perspektif kontrol proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi

akan dipersepsikan lebih adil manakala individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan (Taylor *et al*, 1995 dalam Pareke, 2004).

Hasil penelitian Cropanzano & Greenberg (Saunders, 2002 dalam Sugiarti dan Harsono, 2004) menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada prosedur yang dianggap adil kemungkinan besar akan diterima oleh orang-orang yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut daripada keputusan yang muncul dari prosedur yang dianggap tidak adil. Prosedur dan proses yang adil juga akan mengurangi dampak reaksi negatif yang muncul dari keputusan yang tidak diinginkan pekerja.

Keadilan interpersonal didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai sejauhmana pihak pengambil keputusan memperlakukan pekerja dengan respek dan empati serta menghindari perlakuan tidak manusiawi dan tidak menghargai (Bies dan Moag, 1986 seperti dikutip oleh Jones *et al.*, 2003 dalam Sugiarti dan Harsono, 2004). Manajer atau atasan yang memperlakukan pekerja dengan adil secara interpersonal yaitu manajer yang memperlakukan bawahannya dengan respek selanjutnya akan menumbuhkan kepercayaan para bawahan terhadap pihak manajemen (Colquitt *et al.*, 2001 dalam Sugiarti dan Harsono 2004). Karyawan akan merasa dihargai oleh pimpinan jika diberi kesempatan untuk memberikan masukan dalam proses penilaian kinerja, diberi informasi mengenai apa yang terjadi dan akan terjadi selama proses penilaian kinerja. Selain itu karyawan akan merasa diperlakukan dengan adil selama adanya konsistensi dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan.



Keadilan informasional menurut Bies dan Shapiro (Jones et al., 2003 dalam Yulianto 2004) merupakan persepsi apakah pihak yang menentukan keputusan atau perwakilannya telah memberikan penjelasan yang cukup mengenai *outcomes* yang mempengaruhi individu. Karyawan yang menerima keputusan negatif merasa berhak untuk mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan tersebut dibuat. Ketika pihak yang berwenang telah menjelaskan alasan-alasan yang mendasari sebuah keputusan, pekerja merasa pihak yang berwenang telah memenuhi kewajiban moralnya dan memperlakukan karyawan dengan respek meskipun mereka menerima *outcome* yang negatif. (Folger dan Skarlicki, 1999 dalam Sugiarti dan Harsono, 2004).

Kernan & Hanges (2002 dalam Yuliyanto, 2002) mengatakan bahwa komunikasi karyawan dengan organisasi yang diperluas, tidak sekedar penjelasan awal dari pihak manajemen, tetapi juga komunikasi tambahan yang sejalan dengan perkembangan transformasi menunjukkan pengaruh positif pada keadilan informasional. Konsistensi dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan sangat berpengaruh terhadap keadilan informasional, karena dapat digunakan untuk menilai kejelasan dan kebenaran dalam penilaian kinerja. Terciptanya persepsi keadilan informasional selanjutnya akan membuat karyawan mempercayai pihak manajemen (Colquitt *et al.*, 2001 dalam Sugiarti dan Harsono (2004). Tjahjono (2010) mengatakan keadilan informasional merupakan aspek sosial sebagai penjelasan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan karyawan untuk menilai keadilan. Penjelasan yang

jujur dan terus terang dapat memperbaiki persepsi mengenai prosedur dan berdampak pada persepsi mengenai kapasitas organisasi.

Bank Perkreditan Rakyat adalah suatu lembaga keuangan yang menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Dalam UU No.7/1992 tentang perbankan sebagaimana telah di ubah dengan UU No.10/1998 secara tegas disebutkan bahwa BPR adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Dalam perkembangan selanjutnya Bank Perkreditan Rakyat dibedakan menjadi dua yaitu BPR yang berbasis konvensional (BPR) dan BPR yang berbasis syari'ah (BPRS). BPR konvensional dan BPRS mempunyai beberapa perbedaan dan persamaan dalam pengelolaan serta manajemen, perbedaan tersebut dapat dilihat dari tujuan pendirian, produk yang dikembangkan dan pedoman yang digunakan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan di BPR konvensional dan BPR Syari'ah tidak jauh berbeda, namun di BPR Syari'ah lebih mengedepankan ajaran Islam.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah apakah keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional penilaian kinerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Sumatera Tengah yang akan dikembangkan dalam

penelitian ini yaitu mengenai keadilan penilaian kinerja pada kepuasan karyawan BPR di Provinsi DI Yogyakarta belum ada peneliti lain yang mengangkatnya, oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai bagaimana keempat persepsi keadilan yaitu keadilan distributif atas hasil yang diperoleh karyawan dalam penilaian kinerja, keadilan prosedural atas penjelasan pihak manajemen selama proses penilaian kinerja, keadilan interpersonal atas perlakuan keadilan dalam penilaian kinerja oleh pihak manajemen dan keadilan informasional atas komunikasi yang dijalin antara karyawan dan pihak manajemen sehingga karyawan dapat mengakses informasi dalam penilaian kinerja sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat di DI Provinsi Yogyakarta.

## **B. Lingkup Penelitian**

Lingkup penelitian ditetapkan agar dalam penelitian berfokus pada pokok permasalahan yang ada beserta pembahasannya, sehingga tujuan penelitian tidak menyimpang dari sasaran. Adapun lingkup penelitian ini adalah :

1. Penelitian dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi DI Yogyakarta berbasis konvensional dan syariah.
2. Penelitian ini memfokuskan pada masalah keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional dalam penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi DI Yogyakarta berbasis konvensional dan syariah.

3. Responden yang diteliti adalah karyawan pada posisi non manajerial dan manajerial Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi DI Yogyakarta.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang telah disampaikan diatas, maka dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan?
2. Apakah keadilan prosedural Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan?
3. Apakah keadilan interpersonal Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan?
4. Apakah keadilan informasional Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dimaksudkan untuk mengetahui arah dan gerak dari apa yang diinginkan dan dicapai dalam penelitian ini. Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mencari bukti empiris mengenai pengaruh keadilan distributif Penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan.
2. Mencari bukti empiris mengenai pengaruh keadilan prosedural Penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan.

3. Mencari bukti empiris mengenai pengaruh keadilan interpersonal Penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan.
4. Mencari bukti empiris mengenai pengaruh keadilan informasional Penilaian kinerja berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap kepuasan karyawan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain

1. Bagi perusahaan
  - a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan kepada pihak perbankan untuk mengevaluasi variabel keadilan dalam penilaian kinerja yang telah dilakukan dan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Hal ini sangat penting dilakukan agar bank dapat meningkatkan kepuasan karyawan sehingga mencapai tujuan.
  - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebuah rekomendasi bagi bank-bank perkreditan berbasis konvensional dan berbasis syari'ah di Provinsi DI Yogyakarta untuk menentukan strategi kebijakan yang berkaitan dalam keadilan penilaian kinerja dan kepuasan karyawan.
  - c. Lebih menyakinkan para pimpinan atau bagian sumber daya manusia dalam mempertimbangkan maupun mengambil keputusan dengan memiliki informasi yang memadai dalam penelitian ini

## 2. Bagi Ilmu Pengetahuan

- a. Memberikan kontribusi dalam pengembangan khasanah ilmu pengetahuan sehingga dapat memperkuat teori-teori tentang keadilan, penilaian kinerja dan kepuasan karyawan.
- b. Menambah referensi dan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya, baik secara teoritis maupun empiris sesuai dengan variabel-variabel yang diamati.

## 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk pengembangan penelitian lebih lanjut terutama yang berkaitan dengan pengaruh keadilan penilaian kinerja pada kepuasan karyawan.