

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan-balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Mempertimbangkan pentingnya prosedur evaluasi kinerja dalam system pengendalian organisasi, sangat mungkin bahwa keadilan beberapa prosedur memiliki dampak yang sangat penting bagi tingkah laku anggota organisasi (perusahaan). Prosedur evaluasi kinerja mulai diterapkan dalam organisasi karena desain pengendalian akuntansi manajemen yang meliputi ketepatan evaluasi kinerja dan penyusunan kompensasi, adalah fungsi penting dalam manajemen perusahaan untuk meningkatkan pola pikir dan tingkah laku positif karyawan (Horngern et al., 2006; Merchant and van der Stede, 2007).

Menurut Hartmann (2000), evaluasi kinerja merupakan area penelitian penting dalam akuntansi manajemen. Penelitian mengenai persepsi keadilan evaluasi kinerja secara sistematis dalam konteks akuntansi manajemen pertama kali dilakukan oleh Hopwood (1972) dalam penelitiannya mengenai metode evaluasi kinerja. Selain itu, pada tahun 1978 Hopwood dan Otley telah mempelajari tentang pengaruh gaya evaluasi kinerja dalam persepsi keadilan. Penelitian berikutnya (antara lain, Lindquist, 1995; Magner and Johnson, 1995; Lau and Lim, 2002; Staley and Magner, 2006) juga meneliti hubungan keadilan (fairness) dalam konteks akuntansi manajemen.

Beberapa keputusan penting diturunkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian terdahulu dalam keadilan prosedural menemukan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan distributif (Thibaut and Walker, 1975, 1978). Keadilan distributive atau keadilan outcome bisa didefinisikan sebagai pernyataan tentang seberapa adil keputusan itu dibuat (Folger dan Konovsky, 1989: 115; Greenberg dan Folger, 1983: 236). Berdasarkan equity theory, keadilan distributive berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan (seperti usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan kepada perusahaan dengan hasil yang mereka terima (misalnya gaji). Penelitian oleh McFarlin dan Sweeney (1992) menemukan bahwa keadilan distributive mempengaruhi kepuasan kerja. Penemuan ini memberi kesan bahwa pengaruh dari keadilan prosedural dalam kepuasan kerja berhubungan tidak langsung melalui keadilan distributif.

Hubungan tidak langsung keadilan prosedural dalam kepuasan kerja melalui dasar non-outcome atau proses emosional juga bisa diinvestigasi lebih lanjut. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh emosional yang penting dalam kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian menemukan hubungan signifikan antara keadilan prosedural dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen atau pihak superior (Konovsky dan Pugh, 1994; Magner dan Johnson, 1995; Staley dan Magner, 2006). Semenjak pengaruh psikologikal seperti kepercayaan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, maka hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung berhubungan melalui kepercayaan terhadap superior. Dari penjelasan tersebut, maka dapat kita ketahui bahwa keadilan prosedur evaluasi kinerja berhubungan dengan beberapa variabel outcome dan non-outcome.

Variabel outcome yang dipilih penulis dalam melakukan penelitian ini adalah keadilan distributif (*distributive fairness*) dengan alasan bahwa keadilan distributif merupakan faktor penting dalam mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan dimana keadilan distributif tersebut meliputi pembagian hasil kinerja karyawan secara langsung. Sedangkan variable non-outcome yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah tingkat kepercayaan karyawan kepada pihak supervisor (*trust in supervisor*), dengan alasan bahwa hubungan antara karyawan dengan atasannya merupakan kontribusi yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimana apabila antara karyawan dengan atasannya

dapat terjalin hubungan yang baik maka akan tercipta lingkungan kerja yang mendukung sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Persepsi karyawan tentang adanya ketidakseimbangan antara input yang mereka berikan dengan outcome yang mereka terima akan menghasilkan emosi negative yang pada akhirnya dapat mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka terhadap perusahaan. Akibat ketidakpuasan tersebut mereka akan melakukan tindakan-tindakan balas dendam seperti menurunkan tingkat kinerja, menuntut kenaikan gaji, merusak peralatan perusahaan atau bahkan meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka karyawan cenderung akan memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan kerja, loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah keadilan prosedur evaluasi kinerja melalui keadilan outcome (distributif) dapat mempengaruhi kepuasan karyawan?
2. Apakah keadilan prosedur evaluasi kinerja melalui kepercayaan terhadap pihak superior dapat mempengaruhi kepuasan karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi bagaimana prosedur dalam suatu organisasi digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan mereka dan untuk menentukan besarnya kompensasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya melalui dua proses berbeda yaitu outcome-based dan non-outcome-based. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh keadilan distributive dan kepercayaan terhadap superior. Keadilan distributive meliputi keseimbangan antara hasil yang mereka peroleh (gaji) dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sedangkan, kepercayaan kepada superior adalah persepsi karyawan terhadap kinerja dan kepemimpinan atasan mereka yang memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Agar karyawan merasa lebih puas dengan perusahaan, akan lebih baik jika pihak superior lebih terbuka dan bijaksana dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan kepuasan karyawan. Dengan demikian, terdapat beberapa tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, antara lain:

- Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja karyawan terhadap variabel non-outcome yaitu kepercayaan kepada supervisor dan variabel outcome yang dalam hal ini adalah dan keadilan distributif.

- Untuk mengetahui bagaimana hubungan tiap-tiap variabel outcome dan variabel non-outcome terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.
- Untuk mengetahui hubungan antara keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja karyawan terhadap kepuasan kinerja karyawan itu sendiri, apakah berpengaruh secara langsung atau secara tidak langsung melalui variabel outcome dan non-outcome.

#### **1.4 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dilakukan untuk mengarahkan supaya penelitian lebih terfokus kepada pokok permasalahan sehingga tidak mengaburkan pokok permasalahan yang akan diteliti, maka batasan konsep penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Keadilan prosedural yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja karyawan.
- b. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah variable outcome dan variable non-outcome yaitu keadilan distributif (*distributive fairness*) dan kepercayaan kepada supervisor (*trust in supervisor*).
- c. Variabel outcome yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan distributive (*fairness of outcome*)
- d. Variabel non-outcome yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah kepercayaan kepada pihak superior (*trust in superior*).

- e. Sampel yang digunakan adalah 100 pegawai level atas dan level menengah (*middle and high level*) di perusahaan perbankan swasta yang telah *Go Public* di Indonesia, yaitu Bank CIMB Niaga yang berada di wilayah Jawa Tengah seperti Bank CIMB Niaga cabang Temanggung, Bank Niaga cabang Magelang dan Bank Niaga cabang Purworejo.
- f. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode kuesioner, dimana kuesioner dibagikan langsung kepada responden yang bersangkutan di tiap-tiap cabang tersebut.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **a. Bagi Peneliti**

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan penulis mengenai teori keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributive dan keadilan procedural yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui dua proses berbeda yaitu *outcome-based* seperti keadilan distributif (meliputi gaji, kompensasi, bonus) dan *non outcome-based* yang meliputi kepercayaan terhadap superior.

### **b. Bagi Perusahaan**

Agar perusahaan selalu mengutamakan keadilan dalam prosedur evaluasi kinerjanya sehingga karyawan merasa puas dengan prosedur yang telah diterapkan perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan dapat

dimulai dengan keadilan outcome yang dirasakan oleh karyawan yaitu penentuan besarnya kompensasi secara seimbang dan adil sesuai dengan porsi dan kontribusi mereka kepada perusahaan, serta kepercayaan karyawan terhadap pihak superior dalam menjalankan semua prosedur perusahaan secara wajar dan transparan. Keadilan prosedural ini penting karena kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan kepada perusahaan, sehingga perusahaan terhindar dari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan yang diakibatkan dari ketidakpuasan karyawan, seperti mogok kerja, perusakan, penurunan kinerja atau bahkan berhenti dari perusahaan.

**c. Bagi Peneliti Lain**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada peneliti lain untuk dijadikan dasar dan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya dengan topik yang serupa serta mempelajari masalah yang berkaitan dengan penelitian ini dengan lingkup perusahaan yang berbeda dan mengetahui pengaruh tiap-tiap variabel apabila diterapkan dalam konteks perusahaan lain.



## 1.6 Sistematika Penulisan

### Bab I : Pendahuluan

Dalam bab I ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

### Bab II : Landasan Teori

Dalam bab II ini berisi tentang teori-teori yang berhubungan dan mendukung penelitian, diantaranya adalah mengenai profil perusahaan yang dijadikan sebagai sample penelitian, teori mengenai tipe keadilan organisasional yang meliputi keadilan prosedural dan keadilan distributif termasuk didalamnya membahas pengertian atau konstruk dari tiap-tiap tipe keadilan, dan klasifikasi variabel intervening yang dilibatkan dalam penelitian ini; meliputi variabel outcome dan non-outcome, dengan disertai pembahasan mengenai karakteristik dan pengertian dari tiap variabel yaitu diantaranya adalah keadilan distributif untuk variabel outcome-nya dan kepercayaan kepada atasan untuk variabel non-outcome, selain itu juga memberikan pengertian atau arti dari variabel dependen-nya dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan, serta membahas indikator (*variable manifest*) yang digunakan untuk mendukung tiap variabel; yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, kepercayaan kepada pihak supervisor dan kepuasan kerja karyawan, dan alat ukur

(*measurement*) yang digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi tiap-tiap variabel tersebut.

**Bab III : Metodologi Penelitian**

Dalam bab III ini berisi mengenai metodologi penelitian yaitu antara lain adalah tabel dimensi tiap-tiap variabel, model struktural, model matematik, lokasi sampel yang digunakan, populasi, metode sampling, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, pilot study, metode pengujian instrumen serta metode analisis data.

**Bab IV : Analisis Data**

Dalam bab IV ini akan dilakukan analisis dari data-data yang telah diperoleh dan dikumpulkan yang berhubungan dengan objek yang diteliti dengan menggunakan alat analisis yang tepat.

**Bab V : Kesimpulan, Saran dan Implikasi Managerial**

Dalam bab V ini berisi hasil penelitian yang ditulis kembali dengan lebih singkat sehingga jawaban dari rumusan masalah dapat diketahui secara cepat dan jelas. Bab V ini juga berisis mengenai implikasi managerial yang merupakan saran yang dapat digunakan bagi pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini.