

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting peranannya dalam mekanisme suatu organisasi dengan tidak mengecilkan arti peran sumber daya lainnya. Sehingga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki diperlukan adanya suatu sistem yang mampu meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia secara optimal. Banyak cara bagi perusahaan untuk mengupayakan agar kinerja organisasi meningkat, misalkan dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, kompensasi Gomez dkk. dalam Astuti (2006) dan juga dengan penilaian kinerja Cascio (1998). Hal tersebut sejalan dengan beberapa penelitian yang dilakukan yang menyatakan bahwa kompensasi menjadi suatu motivator yang efektif bagi peningkatan kinerja karyawan (Barkema, dkk; 1998).

Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan di dalamnya. Pekerjaan yang diinginkan oleh perusahaan terhadap para pekerja memiliki standar kualitas untuk mengukur keberhasilan kerja yang dicapai. Namun kualitas kerja dari beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standar mutu yang diberlakukan perusahaan. Sebagai upaya untuk mempertahankan kualitas kerja dari karyawan disusunlah suatu sistem yang dikenal sebagai penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk mengetahui hasil pekerjaan dan kinerja yang dicapai organisasi. Selain itu, penilaian kinerja digunakan sebagai sarana untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab kepada karyawan dengan sesuai agar dapat meningkatkan pekerjaannya di masa mendatang dan juga sebagai sarana untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan serta menentukan balas jasa (Mangkunegara, 2005). Sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja berperan penting dalam memberikan *feedback* yang membangun daya kerja yang dimiliki karyawan (Mangkunegara, 2005, Bernadin & Russel 1998) serta berperan penting dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Erdogan, Kraimer & Liden. 2001). Sehingga sistem penilaian kinerja yang efektif menjadi penting dalam berjalannya suatu perusahaan.

Sikap yang lahir sebagai reaksi dari proses penilaian kinerja pada setiap individu berbeda-beda. Hal ini tergantung dari bagaimana individu tersebut menilai mengenai kewajaran dan kelayakan dari proses penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan. Penilaian terhadap kewajaran dari proses penilaian kinerja tersebut bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh banyak hal.

Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan bahwa terdapat empat komponen yang terlibat dalam proses penilaian kinerja yaitu penilai, yang dinilai, metode penilaian dan hasil. Selain komponen eksternal tersebut terdapat faktor-faktor psikologis sebagai faktor internal yang mempengaruhi penilaian terhadap keadilan yang dirasakan. Faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi penilaian

antara lain, keterlibatan ego, memori, aksestabilitas informasi, norma internal, harapan, *mood* dan kepuasan hidup (Faturochman, 2002). Selain itu Faturochman (2002) menyatakan bahwa penilaian individu terhadap keadilan yang dirasakan tidak terlepas dari proses psikologi yang banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif yang cenderung dapat menimbulkan bias. Sehingga rasa keadilan yang dirasakan individu sangat subjektif dan tergantung dari pengalaman serta kepuasan pribadi yang bersangkutan.

Pendapat-pendapat mengenai keadilan tersebut mengarah pada efektifitas sistem penilaian kinerja yang diterapkan yang dipengaruhi oleh penerimaan karyawan terhadap proses penilaian kinerja tersebut. Efektifitas penilaian adalah penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku (Tziner, Joanis & Murphy, 2000). Penilaian kinerja digunakan sebagai sarana untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab kepada karyawan dengan sesuai agar dapat meningkatkan pekerjaannya di masa mendatang dan juga sebagai sarana untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan serta menentukan balas jasa (Mangkunegara, 2005). Dengan penerapan sistem penilaian kinerja tidak diterapkan secara adil maka otomatis akan berpengaruh pada stabilitas karir karyawan (Yamaguchi, 2005).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja inilah yang kemudian disebut sebagai persepsi. Persepsi karyawan tentang kewajaran dan kelayakan aspek-aspek dalam kehidupan berorganisasi tersebut, oleh para peneliti dikonseptualisasikan ke dalam berbagai dimensi berdasarkan hasil penelitian yang

dilakukan, yang paling terkenal adalah keadilan distributif dan prosedural. Konsep tentang keadilan distributif dan prosedural ini dikembangkan oleh para ahli dari literatur-literatur mengenai *equity theory* (Lind & Tyler, 1988).

Berdasarkan *equity theory*, keadilan distributif dan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara kontribusi yang mereka berikan dengan hasil dan keputusan-keputusan organisasional yang mereka terima. Keadilan distributif dan prosedural merupakan dua tipe keadilan yang pertama muncul pada awal perkembangan teori organisasional (Lind & Tyler, 1988). Pada awal perkembangannya, teori dan penelitian yang dilakukan lebih banyak berfokus pada keadilan distributif. Dimana individu lebih banyak fokus terhadap bagaimana pendistribusian hasil dilakukan bukan pada bagaimana proses sistem tersebut diputuskan. Maka, timbullah pemikiran mengenai keadilan prosedural yang dianggap tidak dapat terpisahkan dari penilaian keadilan distributif (Thibaut & Walker 1978).

Konsep keadilan prosedural Lavenenthal, Thibault & Walker (1975) digunakan untuk membentuk evaluasi kewajaran terhadap sistem yang diterapkan. Sehingga prosedur dalam pengalokasian tersebut melahirkan persepsi karyawan tentang wajar atau tidaknya proses-proses yang digunakan untuk pengalokasian sumber daya organisasi tersebut.

Agar perusahaan dapat mengetahui keefektifan dan kewajaran terhadap suatu sistem yang diterapkan, maka diperlukan adanya suatu *review* untuk mengevaluasi hal tersebut. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dalam maraknya persaingan dunia bisnis. Hal

serupa pula yang dilakukan oleh PT. POS Indonesia yang merupakan salah satu BUMN yang menawarkan layanan jasa kepada masyarakat dengan visi “*Indonesia’s leader in mail logistics & financial services*“. Melalui visi tersebut PT. POS Indonesia berusaha untuk menempatkan diri menjadi yang terbaik dalam bidang pelayanan jasa ekspedisi serta pengiriman uang yang terpercaya di mata masyarakat. Hal ini merupakan suatu langkah antisipasi dan bentuk kesiapan untuk bersaing di tengah maraknya perusahaan ekspedisi yang menawarkan jasa pengiriman barang dan kemudahan bank dalam bertransaksi *financial*.

Setiap perusahaan baik BUMN maupun swasta pada dasarnya mengharapkan agar karyawan mampu bekerja secara optimal dan mencapai tingkat produktivitas tinggi. Hal tersebut dapat tercapai apabila terdapat kerjasama yang baik antara perusahaan dan karyawan. Apabila perusahaan menghendaki agar karyawan bekerja dengan perasaan puas dan produktif, maka sudah seharusnya perusahaan peduli pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kepedulian perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan akan menimbulkan rasa puas pada diri karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja yang akan mendukung terwujudnya produktivitas optimal. Hal tersebut PT. POS Indonesia wujudkan dengan selalu berupaya memperbaiki sistem penilaian kinerja yang diterapkan. Salah satu langkah nyata yang dilakukan PT. POS Indonesia ialah dengan mengevaluasi kelemahan dan kelebihan dari sistem penilaian kinerja berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) yang diterapkan saat ini. Kemudian, hasil evaluasi mengenai kelemahan dan kelebihan sistem penilaian kinerja berbasis KPI tersebut dapat dijadikan acuan

dalam perbaikan sistem kinerja basis *Balance Score Card* yang akan segera diterapkan di PT. POS Indonesia. Evaluasi dan perbaikan terhadap sistem ini dilakukan dengan dasar bahwa karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya apabila balas jasa yang diperoleh dinilai adil Fathoni dalam Matalia (2012).

Sehingga bila disimpulkan, dalam penelitian ini karyawan mempersepsikan kesesuaian antara *input* yang mereka lakukan sesuai *job description* yang ditentukan perusahaan dan hak yang harusnya diterima, diukur dari kewajiban yang dilaksanakan. Untuk mengukur sejauh mana kewajiban tersebut dilaksanakan secara baik dan sesuai standar perusahaan dilakukan proses penilaian kinerja.

Hal ini sejalan dengan misi PT. POS Indonesia yang secara luwes menerapkan teori diatas yang tercermin dalam salah satu misi perusahaan yang berbunyi, “Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi”. Dengan misi tersebut, perusahaan mengisyaratkan bahwa sumber daya manusia merupakan ujung tombak yang menjadi kekuatan terbesar perusahaan dalam menciptakan kualitas pelayanan maksimal bagi masyarakat. Sebagai tindak lanjut dari misi tersebut, PT. POS Indonesia mengimplementasikan misi tersebut melalui suatu penilaian kinerja yang diberlakukan kepada setiap jenjang level managerial, staf dan fungsional. Penilaian kinerja yang dilakukan di PT. POS Indonesia menggunakan indikator target pencapaian yang ditujukan untuk mendorong pencapaian maksimal pada setiap lini perusahaan. Atas dasar tersebut penulis tertarik meneliti mengenai hubungan antara persepsi sistem penilaian kinerja pada PT. POS Indonesia

Bandung dengan persepsi keadilan organisasi prosedural karyawan mengenai sistem tersebut.

## **B. Rumusan Masalah**

Persaingan yang ketat di bidang bisnis ekspedisi menuntut PT. POS Indonesia untuk mampu mempertahankan eksistensinya. Langkah yang ditempuh PT. POS Indonesia ialah dengan memberikan jaminan kualitas pelayanan, baik dalam pengiriman uang maupun barang. Strategi yang dilakukan PT. POS Indonesia untuk mencapai kualitas pelayanan jasa yang optimal ialah dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang tersedia. Melalui misi “Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi”, PT. POS Indonesia berusaha mencapai sumber daya yang memiliki produktivitas tinggi.

Berdasar latar belakang maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seperti apakah gambaran persepsi penilaian kinerja PT. POS Indonesia Bandung?
2. Seperti apakah gambaran persepsi keadilan prosedural PT. POS Indonesia Bandung?
3. Apakah terdapat hubungan positif antara persepsi sistem penilaian kinerja dan persepsi keadilan prosedural pada PT. POS Indonesia Bandung?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang disebutkan diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data empirik mengenai hubungan antara persepsi efektivitas penilaian kinerja dengan keadilan prosedural pada PT. POS Indonesia

Rifa Viscarini, 2013

Hubungan Persepsi Sistem Penilaian Kinerja dan Keadilan Prosedural Pada Karyawan PT. POS Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Bandung. Sehingga dapat diberikan rumusan mengenai pentingnya sistem penilaian kinerja agar tercipta rasa keadilan yang bernilai objektif guna menjaga stabilitas perusahaan.

Tujuan khusus penelitian ini antara lain untuk mengetahui:

1. Persepsi karyawan mengenai sistem penilaian kinerja PT. POS Indonesia Bandung
2. Keadilan prosedural yang dirasakan karyawan PT. POS Indonesia Bandung.
3. Hubungan positif antara persepsi sistem penilaian kinerja dan persepsi keadilan prosedural pada PT. POS Indonesia Bandung.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dalam mengaplikasikan materi perkuliahan yang diperoleh di bangku kuliah terhadap kegiatan psikologi industry dan organisasi di perusahaan. Sehingga penelitian ini menjadi sarana dalam menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti.

- b. Bagi bidang keilmuan

Penelitian ini bermanfaat sebagai sarana memperkaya referensi mengenai aplikasi nyata kehidupan berorganisasi. Penelitian ini akan memperkuat hasil penelitian dari peneliti-peneliti sebelumnya khususnya yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja dan keadilan organisasi prosedural.

**Rifa Viscarini, 2013**

Hubungan Persepsi Sistem Penilaian Kinerja dan Keadilan Prosedural Pada Karyawan PT. POS Indonesia

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bermanfaat secara praktis, terutama memberikan informasi kepada pihak organisasi PT. POS Indonesia Bandung mengenai sistem penilaian kinerja dan persepsi keadilan prosedural di mata karyawan. Sehingga dapat tercipta sistem penilain kinerja yang efektif dan efisien yang menunjang, memfasilitasi dan menjembatani komunikasi dua arah antara karyawan dan perusahaan, yang bermuara pada keseimbangan keadilan yang dirasakan karyawan.

### E. Asumsi

1. Persepsi karyawan mengenai ketidakseimbangan antara kewajiban dan hak atau hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif. Emosi yang dihasilkan dari perasaan negatif tersebut dapat memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka (Gilliland, 1993).
2. Seperti yang diungkapkan Roberson dkk. dalam Pareke (2002) yang menyatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural.

### F. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah : “Terdapat hubungan positif antara persepsi sistem penilaian kinerja dengan persepsi terhadap keadilan prosedural bagi karyawan di PT. POS Indonesia Bandung”

## G. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif menggunakan angka dalam pengumpulan data, penafsiran data dan penampilan hasilnya.

Teknik yang digunakan adalah teknik korelasi analisis bivariat untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih. Adapun variable-variabel yang dikorelasikan dalam penelitian ini terdiri dari variabel X dan variabel Y.

variabel X : persepsi terhadap sistem penilaian kinerja

variabel Y : persepsi terhadap keadilan prosedural

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah skala pengukuran, wawancara, dan observasi. Kemudian setelah data diperoleh kemudian diolah menggunakan program *Statistical Program for Social Science (SPSS) 16 for windows*.

## H. Lokasi dan sampel Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor pusat PT. POS Indonesia Bandung yang beralamat di Jl. Cilaki No.73, Citarum, Bandung.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dengan *purposive sampling* yang dilakukan pada 35 orang karyawan selevel staff pada direktorat Sumber Daya Manusia PT. POS Indonesia Bandung.