

# AL-FURQAN

*Membangun Profesionalisme Manajemen Dakwah*

*Vol. 3, No. 1, Januari - Juni 2017*

**MITRA BESTARI**

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA (*Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*)  
Dra. Imas Maesaroh, Dip.IM-Lib, M.Lib, Ph.D (*UIN Sunan Ampel, Surabaya*)  
Drs. Achmad Tohirin, MA, Ph.D (*Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta*)  
Alimatul Qibtiyah, M.Si, MA, Ph.D (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)  
Dr. Mohammad Nuh, M.Si, D.Pol.Sc (*Universitas Bravijaya, Malang*)  
Dr. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag (*UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*)

**PEMIMPIN REDAKSI**

Andy Dermawan, M.Ag

**SEKRETARIS REDAKSI**

Bayu Mitra A. Kusuma, MAP, M.Pol.Sc

**DEWAN REDAKSI**

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si, Aris Risdiana, MM., Munif Solikhan, MPA  
Achmad Muhammad, M.Ag., Nurmahni, M.Ag

**ADMINISTRASI DAN DISTRIBUSI**

Tejawati, SH

**ALAMAT REDAKSI**

Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Kampus Timur  
Jl. Marsda Adisucipto, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 515856  
<http://ejournal.uin-suka.ac.id/JMD>

Jurnal MD Terindeks oleh



**Jurnal MD** menerima tulisan mengenai hasil pemikiran dan hasil penelitian di bidang kajian Manajemen, Manajemen Dakwah dan Studi Islam. Naskah harus asli (belum pernah dipublikasikan) dan ditulis menggunakan bahasa Indonesia dengan menggunakan kaidah penulisan karya ilmiah; efektif, efisien, akademis dan dapat dipertanggungjawabkan. Naskah diketik dengan huruf Times New Roman, ukuran 12 pts, dengan spasi 1,5 spasi, dicetak pada kertas kuarto (A4) sepanjang maksimum 25 halaman (include Daftar Pustaka), dan diserahkan dalam bentuk print-out sebanyak 3 eksemplar beserta filenya. Berkas (file) dibuat dengan Microsoft Word (ekstensi RTF)

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
STRATEGI UNITED SABAH ISLAMIC ASSOCIATION (USIA) DALAM MENGEMBANGKAN DAKWAH DI KOTA KINABALU MALAYSIA <i>Juhari Hasan dan Muhd. Syahrul Nizam</i>	1-18
PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN NON FINANSIAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (Studi di PT. PLN (Persero) Area Malang) <i>Juni Tristanto Laksana Putra</i>	19-34
ETIKA KERJA ISLAM DAN PENGARUHNYA TERHADAP <i>ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> APARATUR NEGARA (Studi di Kantor Kementerian Agama Kebumen) <i>Fawzi Rizki Pradana dan Mikhriani</i>	35-49
PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL PENILAIAN KINERJA PADA KEPUASAN KARYAWAN BPR SYARIAH DI YOGYAKARTA <i>Ade Gunawan dan M. Thoriq Nurmadiansyah</i>	51-64
MENGARUSUTAMAKAN PELAYANAN PRIMA DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA (Analisis Strategi Fakultas Dakwah dan Komunikasi) <i>Siti Fatimah dan Munif Solikhan</i>	65-80
THE RISING OF BANK BAITULMAL: AN INTEGRATIVE INSTITUTION FOR POVERTY ALLEVIATION <i>Israk Ahmadsyah</i>	81-97

KAJIAN POTENSI DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
WISATA PANTAI SYARI'AH

(Studi di Pulau Santen Kabupaten Banyuwangi)

*Firdausia Hadi dan M. Khoirul Hadi al-Asy Ari*

99-116

RESENSI BUKU

(RE)DESAIN MANAJEMEN HAJI INDONESIA:  
DARI MASA KOLONIAL HINGGA ORDE REFORMASI

*Theresia Octastefani dan Bayu Mitra A. Kusuma*

117-121

# PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN PROSEDURAL PENILAIAN KINERJA PADA KEPUASAN KARYAWAN BPR SYARIAH DI YOGYAKARTA

**Ade Gunawan**

*Prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam, LAIN Pekalongan  
Email: adegunawan.mm@gmail.com*

**M. Thoriq Nurmadiansyah**

*Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta  
Email: toriqpendawa234@gmail.com*

## **Abstract**

*This research aims to determine the performance appraisal effect on employee satisfaction at the Sharia People Financing Bank (BPRS) in Yogyakarta. Justice performance appraisals include distributive justice and procedural justice. The discussion of the dimensions of distributive justice and procedural justice emphasizes the managerial structural aspects. The process of performance appraisal is considered fair by the employee if the performance appraisal procedures in accordance with ethics and moral standards and performance appraisal results in accordance with the employee's performance will affect the employee satisfaction. The sample in this research is three BPRS in Yogyakarta. With the subject of research is all employees of BPRS who become the sample of research. The results showed that distributive justice and procedural justice of performance appraisal are significantly influence employee satisfaction. Its shows that the leader's decision on performance appraisal with fairness and the accomodation of employee interests in the process of performance appraisal has increased employee satisfaction.*

**Keywords:** *Performance Assesment, Distributive Justice, Procedural justice, Employee Satisfaction*

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap kepuasan karyawan pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah*

(BPRS) di Yogyakarta. Keadilan penilaian kinerja meliputi keadilan distributif dan keadilan prosedural. Pembahasan dimensi keadilan distributif dan keadilan prosedural menekankan pada aspek struktural manajerial. Proses pelaksanaan penilaian kinerja dirasa adil oleh karyawan apabila prosedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral serta hasil penilaian kinerja sesuai dengan kinerja karyawan tersebut maka akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah tiga BPRS di Yogyakarta. Dengan subjek penelitian adalah seluruh karyawan BPRS yang menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan pada kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan pimpinan pada penilaian kinerja yang dirasa adil dan terakomodasinya kepentingan karyawan dalam proses penilaian kinerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kepuasan Karyawan

## LATAR BELAKANG

Penilaian kinerja pada industri perbankan dimaksudkan untuk menilai tingkat kuantitas, kualitas dan efisiensi layanan serta dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan. Penilaian kinerja adalah praktek yang dinilai berperan strategis menjamin kelangsungan strategis bisnis dan daya saing perusahaan. Penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada pihak manajemen untuk memperbaiki keputusan-keputusan di bagian sumber daya manusia berguna untuk keputusan administratif karyawan seperti promosi, pelatihan, transfer termasuk sistem *reward* dan *punishment*.<sup>1</sup>

Penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan sangat penting dilakukan khususnya pada perusahaan jasa perbankan, dalam hal ini pada Bank Pembiayaan Rakyat (BPR) Syariah. BPR Syariah di Yogyakarta telah mempunyai ketentuan dan aturan yang ditetapkan dalam penilaian

---

<sup>1</sup> Heru K. Tjahjono, *Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan*, Pidato penngukuhan Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, (2010).

kinerja yang dirasa adil oleh karyawan. Para pelaksana penilaian kinerja yaitu para pimpinan maupun bidang sumber daya manusia belum dapat menjalankan proses tersebut sesuai dengan harapan karyawan. Proses yang dilaksanakan dalam penilaian kinerja belum mengakomodir masukan-masukan dari berbagai karyawan sehingga menghasilkan penilaian kinerja diluar harapan karyawan. Dengan proses dan hasil yang dirasa adil bagi karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas serta menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. 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. Keadilan dalam proses penilaian kinerja merupakan salah satu unsur penting bagi kepuasan karyawan.

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*. Persepsi keadilan distributif dan prosedural digambarkan berkaitan dengan penilaian atas aspek formal manajerial suatu keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan interest karyawan. Secara spesifik aspek struktural dari keadilan ini adalah bahwa keadilan distributif dapat dicapai dengan memenuhi aturan atau norma equality dan equity, sementara itu keadilan prosedural dicapai dengan memenuhi aturan atau norma seperti kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, bias supression, akurasi, correctability, representatif dan etikal.<sup>2</sup>

Persepsi karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan kepuasan melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status, dan kebanggaan. Kepuasan seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaan atau semua yang diterimanya secara aktual.

---

<sup>2</sup> Heru K. Tjahjono, "The Extension of Two Factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split", *China-USA Business Review Vol. 9, No. 7*, (2010).

Memahami arti penting kepuasan, maka suatu keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan karyawan agar perusahaan mampu 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.<sup>3</sup> Menurut Wijono (1999 dalam Syaiin, 2008) kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang mempunyai hasil dari membandingkan penampilan atau outcome produk yang dirasakan dalam hubungan dengan harapan seseorang.

Pelayanan prima kepada nasabah merupakan prinsip yang dikedepankan pada dunia perusahaan jasa yaitu perbankan khususnya BPR Syariah di Yogyakarta. Sumber utama pada pelayanan prima adalah karyawan pada bank tersebut, dimana karyawan dituntut bekerja sepenuh hati, ramah dan cepat dalam melayani nasabah. Kepuasan nasabah menjadi indikator pada pelayan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah baik dalam transaksi maupun pelayanan lainnya. Seiring hal tersebut perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Adanya ketidakpuasan karyawan akan berdampak negatif pada perkembangan BPR Syariah yang ada di Yogyakarta. Dalam hal ini kepuasan karyawan dapat bersumber pada pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan. Apabila proses dan hasil penilaian kinerja yang dilakukan dirasa adil oleh karyawan akan berdampak pada kepuasan, namun sebaliknya apabila dirasa tidak adil maka karyawan merasa tidak puas. Memahami arti penting kepuasan, maka suatu keharusan bagi Bank untuk memperhatikan kepuasan karyawan agar Bank mampu mengembangkan karyawan yang berkualitas sehingga dapat menjadi modal kuat bagi Bank untuk bertahan dan bersaing.

Keadilan dan ketidakadilan yang dirasakan karyawan pada penilaian kinerja akan berpengaruh pada kepuasan karyawan dan berdampak pada

---

<sup>3</sup> Fahrudin Pareke, "Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemeditasi, *Jurnal Siasat Bisnis Vol. 2, No. 9*, (2004).



pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Hasil penelitian dapat menjadi rekomendasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja diharapkan dapat memperhatikan unsur-unsur keadilan seperti dilakukannya penjelasan-penjelasan pihak manajemen Bank selama proses penilaian kinerja serta hasil penilaian kinerja karyawan secara terbuka. Apabila unsur keadilan penilaian kinerja dirasa terpenuhi oleh karyawan akan berdampak positif pada kepuasan karyawan BPR Syari'ah di Yogyakarta.

## **KERANGKA TEORI**

### **1. Penilaian Kinerja**

Teori Penilaian kinerja yang menyatakan bahwa suatu sistem yang digunakan seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara menyeluruh bukan hanya dilihat dari hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakersa, tanggung jawabnya dan lain sebagainya.<sup>4</sup> Robert L. Mathis menerangkan penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil kerja karyawan. Ketika proses penilaian kinerja tersebut dipersepsikan akan memberikan hasil yang adil bagi karyawan maka karyawan tersebut akan merasa puas, sehingga akan menjalankan tugas dan tanggungjawab dengan baik. Namun sebaliknya apabila proses tersebut tidak memberikan rasa adil bagi karyawan maka karyawan tersebut tidak merasa puas.

### **2. Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Robbin mengungkapkan kepuasan itu terjadi

---

<sup>4</sup> Sumarni Setyaningsih, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi", *Jurnal Manajemen Bisnis dan Publik Vol. 1, No. 1*, (2009), hlm. 17-30.

apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan.<sup>5</sup> Berbagai referensi menunjukkan bahwa para karyawan lebih cenderung memperlihatkan kepuasan mereka atas peringkat kinerja dan rasio masukan/hasil relatif terhadap kinerja jika sistem penilaian kinerja akurat, dilaksanakan secara adil, bebas dari bias dan menyentuh aspek-aspek pekerjaan.

Persepsi keadilan penilaian kinerja pada penelitian ini mengintegrasikan aspek struktural dan aspek sosial keadilan organisasional dalam mempersepsikan keadilan ke dalam model empat faktor keadilan. Menurut Tjahjono model empat faktor keadilan merupakan pengembangan model dua faktor yang diinisiasi Sweeney dan McFarlin dengan memperhatikan aspek sosial yang disampaikan Greenberg dan kajian komprehensif Colquitt.<sup>6</sup> Persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural digambarkan berkaitan dengan penilaian atas aspek formal manajerial suatu keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan interest karyawan. Aspek struktur dari keadilan organisasional adalah bahwa keadilan distributif dapat dicapai dengan memenuhi aturan dan norma *equality* dan *equity*. Teori 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.<sup>7</sup> Menurut Aquino keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumberdaya-sumberdaya organisasi, sedangkan keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan terhadap imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran, yang pada gilirannya mengindikasikan adanya keadilan distributif.

---

<sup>5</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education Asia and Prentice Hall, 2003.

<sup>6</sup> Heru K. Tjahjono, "The Extension of Two Factor Model of Justice...".

<sup>7</sup> Fahrudin Pareke, "Hubungan Keadilan dan Kepuasan...".

### 3. Hipotesis

Persepsi karyawan tentang adanya ketidak-seimbangan antara masukan-masukan yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima akan menghasilkan emosi negatif, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku, sikap dan kepuasan mereka,<sup>8</sup> sehingga:

H<sub>1</sub> Keadilan distributif penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan.

Keadilan prosedural dicapai dengan memenuhi aturan atau norma seperti kontrol proses, kontrol keputusan, konsistensi, *bias suppression*, akurasi, *correctability*, representatif dan etikal.<sup>9</sup> Keadilan prosedural adalah berkaitan dengan persepsi keadilan dari mekanisme yang digunakan untuk dan proses untuk sampai pada sebuah keputusan. Mekanisme penilaian kinerja dapat mendatangkan konsekuensi pada outcome yang diterima karyawan.

Thibaut dan Walker menyatakan bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu.<sup>10</sup> Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Karyawan dalam sebuah perusahaan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, apabila karyawan mempersepsikan bahwa aturan-aturan prosedural dalam penilaian kinerja dipenuhi oleh para pimpinan atau manajemen, atau apabila karyawan mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dan menawarkan masukan-masukan dalam proses pengambilan keputusan, karenanya:

H<sub>2</sub> Keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan.

---

<sup>8</sup> Fahrudin Pareke, "Hubungan Keadilan dan Kepuasan...".

<sup>9</sup> Heru K. Tjahjono, "The Extension of Two Factor Model of Justice...".

<sup>10</sup> Heru K. Tjahjono, "The Extension of Two Factor Model of Justice...".

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian berlokasi pada Bank Pembiayaan Rakyat (BPR) Syari'ah yang berada di Yogyakarta. Subjek penelitian adalah karyawan BPR Syari'ah. Populasi yang pada penelitian ini adalah 13 BPR Syari'ah dan karyawan. Adapun sampel yang akan diambil penelitian adalah empat BPRS dengan jumlah responden sebanyak 60 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Purposive sampling*. Untuk mempermudah peneliti mengambil sampel penelitian sesuai teknik sampling yang digunakan maka peneliti menetapkan kriteria. Kemudian untuk menentukan sampel dari BPR Syairah peneliti melakukan *quota sampling*. Setelah itu dilakukan teknik sampling kembali yaitu *simple ramdon sampling* untuk menentukan empat BPRS.

### 1. Definisi Operasional

Persepsi tentang keadilan distributif (X1). pengukuran keadilan distributif dengan memodifikasi empat item pertanyaan dimana kuesioner ini diadopsi dari Tjahjono.<sup>11</sup> Indikator dari variabel ini adalah penilaian kinerja telah menggambarkan usaha yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan, penilaian kinerja telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan, penilaian kinerja telah menggambarkan apa yang diberikan karyawan pada tempat kerja, penilaian kinerja telah sesuai dengan kinerja yang diberikan karyawan. Responden diminta untuk menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut dengan menggunakan skala likert 5 point, 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan distributif tergolong sedang dengan nilai *mean* 3,941.

Persepsi tentang keadilan prosedural (X2), menggambarkan persepsi karyawan tentang keadilan berdasarkan mekanisme yang digunakan manajemen dalam penilaian kinerja. Pengukuran keadilan prosedural dilakukan dengan menggunakan 7 item pertanyaan dengan menggunakan lima poin skala likert, yaitu sangat tidak setuju diberi poin 1 sampai dengan sangat setuju diberi poin 5. Indikator yang termasuk dalam variabel ini

---

<sup>11</sup> Heru K. Tjahjono, *Pengaruh Keadilan Keorganisasian dan Model Sosial Pada Outcomes*, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: UPFE UMY), 2008.

adalah prosedur penilaian kinerja dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan karyawan, prosedur penilaian kinerja telah diupayakan melibatkan karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik, prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif), prosedur penilaian kinerja tidak lagi mengandung bias (kepentingan pihak tertentu), prosedur penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat, prosedur penilaian kinerja memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dan koreksi terhadap penilaian kinerja pada karyawan, prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan prosedural tergolong sedang namun mendekati tinggi dengan nilai *mean* 3,912.

Persepsi tentang kepuasan karyawan (Y), adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.<sup>12</sup> Pengukuran kepuasan karyawan dengan memodifikasi 6 item pertanyaan yang dikembangkan Roberts dan Reed, dengan menggunakan lima poin skala likert, yaitu sangat tidak setuju diberi poin 1 sampai dengan sangat setuju diberi poin 5. Indikator dari variabel ini adalah mempertimbangkan masukan saya kepada lembaga saya, saya puas terhadap penilaian kinerja saya, secara umum penilaian kinerja di tempat kerja saya telah menilai seperti yang saya harapkan, berdasarkan apa yang saya berikan kepada organisasi, saya puas dengan penilaian kinerja saya, saya puas terhadap penilaian kinerja saya di tempat kerja saat ini, saya puas terhadap peringkat yang dihasilkan penilaian kinerja di tempat kerja, saya puas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja saya. Dilaporkan pada analisis deskriptif kategori variabel keadilan interpersonal tergolong sedang dengan nilai *mean* 3,98.

## 2. Uji Validitas

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, dilakukan uji validitas terhadap item-item pertanyaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah instrumen (angket yang digunakan untuk mengambil data dari responden) yang digunakan layak atau tidak dipergunakan untuk pengambilan data yang selanjutnya digunakan untuk pengambilan

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*....

keputusan dalam penelitian. Dalam penelitian ini adalah menggunakan *korelasi Bivariate Pearson (Korelasi Produk Momen Pearson)* analisis ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan item total. Hasil pengujian validitas dalam penelitian ini menunjukkan signifikansi untuk semua item pertanyaan.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan bertujuan untuk mengetahui reliabilitas konsistensi *interitem*, yang mencerminkan kekonsistenan responden dalam menjawab seluruh item pertanyaan, dengan menggunakan *cronbach alpha*. Responden mungkin saja tidak konsisten dalam menjawab item-item pertanyaan karena perbedaan persepsi, dan mungkin juga disebabkan kekurang-pahaman mereka. Sekaran (2000) menyatakan bahwa reliabilitas yang ditentukan oleh nilai *Cronbach's Alpha* – kurang dari 0,06 dinyatakan kurang baik. *Cronbach's Alpha* dengan nilai range 0,70 dinyatakan dapat diterima dan nilai lebih dari 0,80 adalah baik. Semua variabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang memuaskan, berkisar antara 0,704 hingga 0,826.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengolahan data yang meliputi variabel keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3), keadilan informasional (X4) dan kepuasan karyawan (Y), diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,212X1 + 0,266X2$$

Analisis regresi linier berganda yang meliputi variabel-variabel keadilan distributif (X1) dan keadilan prosedural (X2) dalam tabel 1 berikut ini: Nilai parameter atau koefisien regresi b1, b2, b3 dan b4 yang positif pada persamaan tersebut menunjukkan bahwa apabila dilakukan perbaikan atau peningkatan pada variabel-variabel: keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), keadilan interpersonal (X3) dan keadilan informasional (X4), maka akan terjadi peningkatan variabel kepuasan karyawan (Y).

## 2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 adalah dugaan bahwa keadilan distributif penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15. diperoleh taraf signifikan 0,15 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini mendapat dukungan. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh McFarlin dan Sweeney mengatakan keadilan distributif merupakan prediksi penting dan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan.<sup>13</sup> Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan tentang hasil penilaian kinerja yang diperoleh oleh karyawan. Berdasarkan *equity theory* tentang keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap kewajaran dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan skill) yang mereka berikan dengan hasil-hasil yang mereka terima. Karyawan Bank Perkreditan Rakyat merasa puas ketika melihat alokasi hasil yang diperoleh dalam penilaian kinerja telah sesuai dengan kinerja atau usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Misalnya pada karyawan bagian teller, usaha yang dilakukan oleh teller seperti pelayanan yang ramah dan efisien kepada konsumen sudah baik dan memuaskan, namun hasil penilaian kinerja yang didapat tidak sesuai yang diharapkan maka para teller tersebut akan merasa tidak puas dan dirasa tidak adil.

Hipotesis 2 adalah dugaan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15. dengan taraf signifikan 0,01 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis ini mendapat dukungan. Keadilan prosedural merupakan variabel yang lebih baik untuk sikap terhadap pekerjaan secara keseluruhan yaitu kepuasan. Melakukan analisis multi-level terhadap konteks keadilan prosedural, yaitu analisis tingkat individual dan analisis tingkat unit kerja. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan pembiayaan dan penabung yang berlokasi di bagian tenggara Amerika Serikat. Mereka menemukan bahwa individu-individu

---

<sup>13</sup> D. B. McFarlin dan P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal Vol. 35, No. 3*, (1992), hlm. 626-637.

yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Bank Perkreditan Rakyat baik yang berbasis konvensional maupun syariah telah memiliki prosedur yang baku dan telah diaplikasikan secara konsisten pada setiap tahunnya. Prosedur penilaian kinerja yang dilaksanakan pada perbankan mengacu pada Bank Indonesia, sehingga penilaian kinerja yang dilaksanakan pada Bank Perkreditan Rakyat di Yogyakarta bebas dari kepentingan pribadi. Penilaian kinerja yang dilaksanakan harus didasarkan pada informasi yang akurat serta sesuai dengan etika dan moral yang ada. Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa semua prosedur penilaian kinerja telah dirasa puas oleh karyawan BPR.

### **3. Pembahasan**

Keadilan penilaian kinerja sangat penting dalam proses untuk mempengaruhi kepuasan perilaku karyawan dalam organisasi, mendapat dukungan yang kuat melalui penelitian ini. Hasil analisis mengindikasikan bahwa aspek-aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dalam penilaian kinerja menjadi determinan penting bagi kepuasan karyawan. Sedangkan keadilan informasional penilaian kinerja pada perusahaan perbankan belum bisa mendukung dalam kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini ditemukan dukungan yang kuat untuk hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3, yang memprediksi keadilan distributif penilaian kinerja, keadilan prosedural penilaian kinerja dan keadilan interpersonal penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan karyawan. Hasil analisis ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyimpulkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan distributif dengan kepuasan karyawan dan hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan kepuasan pada penilaian kinerja.

Keadilan distributif penilaian kinerja karyawan adalah persepsi adil dalam outcome penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen atau perusahaan. Ketidakadilan menyebabkan perasaan yang tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika karyawan mengalami ketidakadilan maka karyawan akan mengalami reaksi



emosional (seperti marah) sebagai hasilnya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Schminke dalam Tjahjono. penelitian mengenai keadilan distributif menunjukkan bahwa persepsi individual mengenai keadilan terhadap distribusi yang diperolehnya mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Skarlicki dan Folger menemukan bahwa ketidak-adilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas-dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya.<sup>14</sup> Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen.

Saran dan koreksi serta informasi yang akurat dalam keadilan prosedur penilaian kinerja akan berpengaruh secara positif pada kepuasan penilaian kinerja karyawan. Sebagaimana di ungkapkan oleh Dreher dan Dougherty menyatakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil. Roberson mengatakan bahwa kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural. Persepsi karyawan mengenai keadilan prosedural berhubungan dengan reaksi positif karyawan terhadap suatu keputusan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Berdasarkan analisis deskriptif dari aspek struktural dari manajemen keadilan yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Dimana variabel keadilan distributif penilaian kinerja tergolong sedang dengan nilai rata-rata secara keseluruhan 3,941, sedangkan variabel keadilan prosedural penilaian kinerja tergolong sedang namun mendekati kriteria tinggi dengan nilai rata-rata secara keseluruhan 3,912. (2) Pada dasarnya analisis inferensial ini bertujuan menguji

---

<sup>14</sup> F. Folger, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, (1989), pp. 115-130.

hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dan hasilnya adalah hipotesis 1 untuk variabel keadilan distributif penilaian kinerja, yang menyatakan keadilan distributif penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat dengan nilai taraf signifikan sebesar 0,015. Hipotesis 2 untuk variabel keadilan prosedural penilaian kinerja, nilai signifikan yang didapat sebesar 0,001 sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan Bank Perkreditan Rakyat.

## DAFTAR PUSTAKA

- D. B. McFarlin dan P. D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal Vol. 35, No. 3*, 1992.
- F. Folger, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 1*, 1989.
- Fahrudin Pareke, "Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Bepindah: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi", *Jurnal Siasat Bisnis Vol. 2, No. 9*, 2004.
- Heru K. Tjahjono, *Manajemen Berkeadilan dan Pengaruhnya pada Outcomes Perusahaan*, Pidato penngukuhan Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2010.
- , "The Extension of Two Factor Model of Justice: Hierarchical Regression Test and Sample Split", *China-USA Business Review Vol. 9, No. 7*, 2010.
- , *Pengaruh Keadilan Keorganisasian dan Model Sosial Pada Outcomes*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: UPFE UMY, 2008.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education Asia and Prentice Hall, 2003.
- Sumarni Setyaningsih, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi", *Jurnal Manajemen Bisnis dan Publik Vol. 1, No. 1*, 2009.