

PENGARUH PERSEPSI KEADILAN TERHADAP KEPUASAN PENILAIAN KINERJA: STUDI KASUS PADA SEBUAH YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM DI YOGYAKARTA

Chusminah

Program Studi Administrasi Bisnis, FEB UBSI

Email-Korespondensi : chusminah.csn@bsi.ac.id

Informasi Artikel

Draft awal: 14 Aug 2018
Revisi: 10 Sep 2018
Diterima : 10 Okt 2018
Available online: 15 Okt 2018

Keywords: *fairness perception,*
performance appraisal
satisfaction

Tipe Artikel : Case Study



Diterbitkan oleh Fakultas
Ekonomi Universitas Islam
Attahiriyyah

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of perceptions of fairness on satisfaction of performance appraisal. The research method used quantitative descriptive analysis method by testing a sample of 100 employees of the second largest Foundation of Islamic Education in Yogyakarta. Data analysis techniques using SPSS version 21. Findings in this study indicate that there is an effect of fairness on satisfaction of performance appraisal. The implication of this study is that efforts to create employee satisfaction in performance appraisal are inevitable to always be realized because they will be indicators of the effectiveness or failure of the performance appraisal function carried out by an organization. The limitations of this study are limited to one organization so that the results of the study cannot be generalized to other organizational conditions, both similar and different.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan terhadap kepuasan penilaian kinerja. Metode yang digunakan adalah metode analisis dekriptif kuantitatif dengan menguji sampel 100 orang karyawan sebuah Yayasan Pendidikan Islam terbesar kedua di Yogyakarta. Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 23. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh keadilan terhadap kepuasan penilaian kinerja. Implikasi penelitian ini bahwa usaha-usaha untuk menciptakan kepuasan karyawan pada penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dielakkan untuk selalu diwujudkan karena akan menjadi indikator efektif atau tidaknya fungsi penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi. Keterbatasan penelitian ini dibatasi hanya pada satu organisasi sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada kondisi organisasi lainnya baik sejenis maupun berbeda.

Pedoman Sitasi: Chusminah (2018). Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja: Studi Kasus Pada Sebuah Yayasan Pendidikan Islam Di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(S1), 273 - 286

1. Pendahuluan

Persaingan yang semakin tajam di dunia bisnis menuntut suatu perusahaan harus mampu secara terus menerus melakukan perubahan, mampu menjawab tuntutan jaman, mampu beradaptasi dan responsif terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal. Keberhasilan suatu perusahaan dalam meraih prestasi di era yang sedemikian kompleks ditentukan oleh multi faktor, salah satunya melalui kualitas sumber daya manusia yang ia miliki. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset perusahaan (*human capital*) yang paling dapat diandalkan dalam penciptaan nilai keunggulan bersaing yang berkelanjutan karena memiliki semua ciri-ciri dari suatu faktor keunggulan bersaing organisasi yaitu: sulit ditiru oleh para pesaing, berdurasi panjang dan dapat dikembangkan secara berkelanjutan (Handoko, 2012).

Idealnya, pengelolaan dan pengembangan SDM berpangkal pada cara pandang manajemen terhadap SDM-nya, yang dikelola berdasarkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku manusia dan segala hal dibalik perilaku tersebut, dan kemudian dituangkan dalam suatu sistem manajemen SDM yang menunjang terbentuknya komitmen individu untuk secara sukarela menjaga kualitas kinerja demi reputasi pribadi dan perusahaan. Kesadaran ini akan melahirkan kesiapan SDM apabila dievaluasi baik secara formal maupun non formal oleh perusahaan. Evaluasi tersebut sering dikenal dengan berbagai istilah, seperti *performance appraisal*, evaluasi kinerja, pengukuran kinerja dan sebagainya. Davis dkk (1996) mengartikan penilaian kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi performansi kerja individu. Saat dilakukan dengan benar, karyawan, supervisor, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi diuntungkan dengan usaha-usaha individu yang berkontribusi terhadap fokus strategis organisasi (Karyanto, 2016).

Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil selanjutnya (Werther dan Davis, 1996). Tujuan utama penilaian kinerja adalah menyediakan informasi tentang perilaku kinerja yang dapat digunakan untuk *feedback*, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan personil (Moorhead & Griffin, 1995). Masih menurut Werther dan Davis (1996) *feedback* spesifik akan mendukung perencanaan karir, training dan pengembangan, kenaikan gaji, promosi, dan keputusan penempatan lainnya (Tampubolon, 2006).

Setidaknya ada 4 alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi. Pertama, karena fungsi penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakkan dalam setiap jenis organisasi, dimana pada kondisi ini, (1) organisasi mengetahui prestasi para pekerjanya melalui penilaian kinerja yang dilakukannya, (2) penilaian diperlukan untuk menghitung kontribusi masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi, dan (3) penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan-tindakan negatif para anggota organisasi. Kedua, fungsi penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penuh dengan konsekuensi-konsekuensi baik terhadap individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Dari perspektif organisasi, kelemahan-kelemahan sistem dan kesalahan-kesalahan praktek penilaian kinerja akan berakibat terhadap ketidakefektifan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan dan pengembangan dan sebagainya. Ketiga, kegiatan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskan penilai untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang didasarkan pada jasa individual. Pada titik ini, fungsi penilaian kinerja bersama-sama dengan variabel lainnya, menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi, ini sesuai pendapat Ghorpade & Chen (1995) yang ditulis dalam tesisnya (Pareke, 2002).

Alasan keempat, menurut Longenecker & Gioia (1992) dalam tesisnya Pareke (2002), adanya kenyataan bahwa fungsi penilaian kinerja terpengaruh oleh sistem politik dalam organisasi. Kuatnya pengaruh pertimbangan-pertimbangan politis dalam proses penilaian kinerja, dikarenakan pada kenyataannya, (1) para eksekutif mempertimbangkan interaksi keseharian mereka dengan bawahannya, (2) hasil proses penilaian formal berbentuk dokumen tertulis yang permanen, dan (3) penilaian formal memiliki pengaruh kuat terhadap karir dan kemajuan

bawahannya. Karena pertimbangan-pertimbangan politis tersebut, para eksekutif seringkali melakukan manipulasi-manipulasi hasil (proses) penilaian dengan sengaja dan sistematis. Bukti-bukti empiris (Longencker & Gioia, 1992) menunjukkan pentingnya akurasi penilaian dikalahkan oleh kepentingan-kepentingan lain seperti usaha untuk meningkatkan kinerja masa depan karyawan yang dinilai atau untuk memberikan hukuman kepada individu-individu dalam organisasi. Manipulasi-manipulasi hasil dan proses penilaian dapat mengambil bentuk inflating yaitu melaporkan hasil penilaian yang lebih tinggi dari hasil yang sesungguhnya, atau deflating, yaitu karyawan dinilai lebih rendah dari kinerja yang sesungguhnya.

Tidak banyak hal yang dilakukan seorang manajer yang lebih penuh resiko dibanding menilai kinerja bawahan. Para karyawan pada umumnya cenderung menjadi sangat optimistik tentang bagaimana jadinya penilaian mereka dan juga tahu bahwa kenaikan gaji, kemajuan karir dan ketenangan pikiran mereka bisa sangat tergantung pada bagaimana mereka dinilai (Dessler, 2010). Sedangkan bagi (Keeping dan Levy, 2000), aspek keefektifan hampir mendominasi literatur-literatur tentang penilaian kinerja. Untuk mengevaluasi keefektifan penilaian kinerja tersebut dua hal yang sama pentingnya adalah kualitas peringkat (rating) yang dihasilkan dan reaksi karyawan. Menurut Dessler (2010) bahkan menjadi lebih problematik pada sejumlah masalah struktural yang dapat memberikan kebimbangan serius hanya tentang seberapa adilnya keseluruhan proses itu. Menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya adalah gaya para penilai yang menggunakan sistem penilaian formal dengan beberapa output seperti, adil atau tidak adil, negatif atau positif yang apabila hasilnya tidak memuaskan bagi karyawan, akan menghasilkan reaksi yang berlawanan dengan tujuan organisasi (Ivancevich dan Glueck dalam Larasati, 2018).

Penelitian-penelitian serupa di bidang ini yang telah ada, menggunakan satu perusahaan besar sebagai sampelnya yang dilakukan oleh Tang dan Sarsfield – Baldwin (1996) menggunakan Pusat Administrasi Kesehatan Veteran di Southern AS dengan sampel 200 karyawan. Sedangkan Korsgaard dan Roberson (dalam Tang et al, 2016) menggunakan responden yang bekerja sebagai karyawan tingkat managerial pada 3 divisi perusahaan retail yang berskala nasional. Kenyataan ini menarik minat peneliti untuk meneliti hubungan antara keadilan distributif dan prosedural dengan perilaku-perilaku karyawan di tempat kerja, khususnya yang terkait dengan fungsi penilaian kinerja dalam organisasi. Penelitian ini memiliki novelti yang tinggi karena belum banyak penelitian yang memiliki variabel yang persis sama.

2. Kajian Pustaka

Tinjauan pustaka pada penelitian ini mengkaji konsep dan teori berdasar variabel keadilan dan kepuasan penilaian kinerja.

Teori Keadilan

Keadilan organisasi yang dikembangkan oleh Sheppard, Lewicki & Minton (1992) (dalam Kirby dan Richard, 2000) diartikan sebagai wilayah teoritis yang mengeksplorasi sikap dan persepsi keadilan pada tempat kerja. Definisi tersebut hampir sama dengan konsep keadilan organisasi yang distimulasi oleh teori-teori para peneliti organisasi (seperti Homan, 1961; Adams, 1965; dan Walster, Berscheid dan Walster, dalam Greenberg, 2003) yang telah mencurahkan perhatian mereka untuk menguji proposisi tentang distribusi pembayaran dan pemberian *reward*, yang mengacu pada *equity theory* (untuk mereview, lihat Campbell dan Pritchard, 1976; Greenberg, 2003). Meskipun banyak penelitian tentang *equity theory* telah berkembang bagus, namun ada berbagai pendekatan-pendekatan berbeda terhadap keadilan yang paling tidak berguna dalam menjelaskan sikap individu dalam konteks organisasi dalam skala yang lebih luas.

Dengan menggunakan pola taksonomi, (Greenberg, 2003) telah mengelompokkan berbagai konsep keadilan ke dalam 2 dimensi utama, yaitu dimensi reaktif-proaktif dan dimensi proses-konten. Perbedaan kedua dimensi tersebut terletak pada bagaimana melepaskan ketidakadilan dan berusaha meraih keadilan.

Teori keadilan reaktif fokus pada usaha-usaha individu dalam melepaskan diri atau menghindarkan diri dari perasaan-perasaan yang tidak adil. Ini kontras dengan teori-teori proaktif yang fokus pada perilaku-perilaku yang didesain untuk mencapai keadilan. Sedangkan pendekatan proses terhadap keadilan fokus pada bagaimana berbagai hasil (contoh dalam organisasi adalah gaji dan penghargaan) telah ditentukan. Seperti orientasi-orientasi yang fokus pada kewajaran prosedur yang digunakan untuk membuat berbagai keputusan dalam organisasi dan mengimplementasikan keputusan-keputusan tersebut. Ini terbalik dengan pendekatan konten yang memiliki konsen pada kewajaran dalam distribusi hasil dari *outcome* organisasi. Perspektif ini mengacu pada kewajaran relatif dari hasil yang diterima oleh berbagai unit organisasi.

Dari keempat dimensi taksonomi teori keadilan, (Greenberg, 2003) mengembangkan menjadi empat teori, yaitu teori konten-reaktif, teori konten-proaktif, teori proses-reaktif dan teori proses-proaktif. *Pertama*, teori konten-reaktif merupakan pendekatan konseptual terhadap keadilan yang fokus pada bagaimana individu-individu merespon perlakuan yang tidak wajar dan bereaksi terhadap distribusi yang tidak wajar atas berbagai *reward* dan sumber daya. Kebanyakan orang akan merespon ketidakadilan dengan emosi yang negatif.

Kedua, teori konten-proaktif, fokus pada bagaimana karyawan berusaha untuk menciptakan pendistribusian hasil yang wajar. Terkadang individu secara proaktif akan berusaha keras untuk menciptakan distribusi yang sesuai dengan *reward* yang diterima proporsional dengan kontribusi yang diberikan karena akan lebih bermanfaat pada waktu yang lebih lama. Lerner & Whitehead (1980) dalam (Greenberg, 2003) mengungkapkan empat prinsip umum yang terkait dengan teori konten-proaktif, yaitu:

- a) Kompetisi-alokasi yang didasarkan pada hasil *performance*
- b) Keseimbangan-keseimbangan alokasi
- c) Kesamaan-alokasi didasarkan pada kontribusi relatif
- d) Keadilan Marx-alokasi yang didasarkan pada kebutuhan.

Ketiga, teori proses-reaktif yang fokus pada kewajaran dalam proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Teori ini konsen pada bagaimana para individu bereaksi terhadap masing-masing prosedur pengambilan keputusan.

Keempat, teori proses-proaktif yang orientasinya cenderung fokus pada prosedur alokasi. Melalui orientasi ini, individu berusaha menentukan prosedur apa yang akan digunakan untuk mencapai keadilan. Teori ini mengembangkan delapan prosedur yang diidentifikasi dapat membantu mempromosikan pencapaian keadilan, yaitu:

1. Memberi kesempatan untuk menyeleksi agen pengambil keputusan
2. Selalu konsisten terhadap peraturan-peraturan yang berlaku
3. Berdasar pada informasi yang akurat
4. Mengidentifikasi struktur dari kekuatan pengambil keputusan
5. Memperkerjakan juri untuk menghindari bias
6. Mendengarkan secara aktif
7. Menyediakan kesempatan untuk perubahan-perubahan dalam prosedur
8. Berdasar pada standar moral dan etika yang berlaku.

Menurut Bierhoff et al. (dalam Gilliland, 1993) dan Folger dan Konovsky (1989), perdebatan tentang teori keadilan organisasional lebih menekankan pada aspek keadilan distributif namun akhir-akhir ini perspektif keadilan prosedural semakin banyak mendapat perhatian para peneliti. Keadilan distributif dan prosedural dikembangkan dari literatur-literatur *equity theory* (Korsgaard et al., 1995; Cowherd dan Levine, 1992; Skarlicki dan Folger, 1997; Schminke et al., 1997). 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 dalam organisasi

(Conlon, 1993; Fryxell, 1992; Aquino, 1999). Meskipun konsep tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural terpisah antara satu dengan yang lainnya (Cowherd dan Levine, 1992; Hartman et al., 1999), penelitian tentang penilaian dan evaluasi kinerja lebih cenderung melibatkan kedua konstruk tersebut sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi reaksi karyawan (Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996; McFarlin dan Sweeney, 1992; Korsgaard dan Roberson, 1995; Greinberger, 1999).

Literatur-literatur tentang teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif, yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan atau kewajaran (Cohen, dalam Gilliland, 1993). Teori kewajaran (*equity theory*), mengatakan bahwa manusia dalam hubungan-hubungan sosial mereka, berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, 1965; Homans, 1974; Walster et al., 1978; dalam Cowherd dan Levine, 1992). Berdasarkan *equity theory*, teori 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 (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidakseimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidakwajaran (Cowherd dan Levine, 1992).

Teori Kepuasan Penilaian Kinerja

Keeping dan Levy, (2000) mengkonseptualisasikan kepuasan pada penilaian kinerja dalam tiga cara, yaitu: kepuasan terhadap wawancara dalam penilaian kinerja, kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, dan kepuasan terhadap peringkat yang dihasilkan oleh kegiatan penilaian kinerja.

Konseptualisasi kepuasan pada penilaian kinerja seringkali tidak konsisten dan sering kali terkontaminasi dengan variabel-variabel lainnya, seperti kepuasan kerja, kewajaran, akurasi dan kegunaan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan Greller's (1978) dan Taylor et al. (1995) dalam (Keeping dan Levy, 2000) yang masing-masing mengkonstruksikan tiga dan empat item ukuran dalam menilai kepuasan penilaian kinerja. Grelller's (1978), berpendapat ketiga item ukuran tersebut, yaitu menilai derajat:

1. Kepuasan karyawan
2. Akurasi laporan dan kewajaran evaluasi
3. Keinginan untuk memperbaiki hubungan kerja karyawan dengan supervisor mereka.

(Taylor et al., 1995), mengoperasionalkan kepuasan dengan empat item penilaian, yaitu:

1. Apakah organisasi sebaiknya merubah sistem penilaian
2. Apakah ada masalah-masalah pekerjaan yang lebih sedikit karena hasil dari sistem
3. Apakah karyawan puas dengan mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan organisasi
4. Apakah penilaian-penilaian tersebut terlalu menghabiskan waktu. Ukuran-ukuran tersebut memiliki potensi untuk mengacaukan kepuasan dan kegunaan penilaian kinerja.

Penelitian-penelitian yang melibatkan kepuasan karyawan pada penilaian kinerja perlu menggunakan ukuran-ukuran yang tepat. Kepuasan karyawan pada penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keseluruhan konstruk kepuasan kerja karyawan terutama jika hasil-hasil penting didasarkan pada peringkat-peringkat yang dihasilkan penilaian kinerja tersebut (Milkovich dan Wigdor, 1991; Lawler, 1994, dalam Roberts dan Reed, 1996). Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penentu efektif atau tidak efektifnya proses penilaian kinerja. Jika proses penilaian kinerja dalam organisasi efektif, maka karyawan akan mempersepsikan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki pengaruh penting bagi motivasi dan produktivitas karyawan

(Roberts, dalam Roberts dan Reed [1996]). Penelitian yang dilakukan oleh Roberts dan Reed (1996) terhadap 191 responden yang bekerja sebagai pegawai pemerintahan di sebuah kota kecil di bagian tenggara Amerika, menyimpulkan 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. Roberts dan Reed (1996), selanjutnya menyarankan, agar penilaian kinerja efektif, perlu dihindari adanya persepsi-persepsi tentang ketidak-wajaran dan ketidak-adilan.

Greenberg (1986) yang diulas kembali dalam Greenberg (2003) pernah menanyakan pada para manager menengah untuk mengidentifikasi penentuan terhadap kewajaran penilaian kinerja yang mereka terima dan mendapatkan hasil bahwa penentuan prosedur merupakan jawaban yang konsisten dari mereka. Kelima penentuan prosedur tersebut adalah:

1. Pengumpulan tentang masukan para karyawan terhadap evaluasi dan penggunaannya sebagai dasar menilai kinerja
2. Terjadinya komunikasi dua arah selama proses wawancara dalam penilaian kinerja
3. Peluang untuk membantah/menantang hasil evaluasi
4. Tingkat keterkenalan evaluasi terhadap kerja karyawan
5. Aplikasi yang konsisten terhadap standar-standar evaluasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dobbins et al., 1990) dengan responden 165 teller yang berasal dari 42 cabang 3 organisasi perbankan besar yang berlokasi di bagian tenggara Amerika, menyimpulkan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja merupakan fungsi situasional (*contingent function*) dari karakteristik-karakteristik penilaian kinerja dan variabel-variabel organisasional. Mereka menemukan bahwa kepuasan terhadap penilaian kinerja secara positif dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik penilaian kinerja, yaitu partisipasi, pengembangan rencana tindakan dan keberadaan pelatihan bagi penilai. Kepuasan terhadap penilaian juga ditemukan berhubungan secara positif dengan variabel-variabel organisasional, yaitu dinilai, namun berhubungan secara negatif dengan ambiguitas peran dan konflik peran.

Selain itu, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa pengembangan rencana-rencana tindakan akan semakin kuat berhubungan dengan kepuasan pada penilaian kinerja apabila yang dinilai tidak diawasi secara tertutup dibandingkan dengan karyawan yang diawasi secara tertutup. Pengaruh frekuensi penilaian terhadap kepuasan pada penilaian kinerja dimoderasi oleh konflik peran dan rentang kendali. Sedangkan pengaruh pelatihan penilai terhadap kepuasan pada penilaian kinerja dimoderasi kerahasiaan penilai dan konflik peran.

Hubungan Persepsi Keadilandan Penilaian Kinerja

Persepsi karyawan tentang adanya ketidakseimbangan 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 (Gilliland, 1993). Menurut (Cowherd dan Levine, 1992), ketika individu mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara masukan-masukan dan imbalan-imbalan, maka mereka berusaha untuk mengurangi kekecewaan mereka dengan 3 cara. *Pertama*, mereka mungkin akan mengubah baik persepsi mereka mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi tentang imbalan-imbalan yang mereka terima. *Kedua*, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan tingkat usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas-tugas atau menuntut kenaikan gaji. *Ketiga*, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidakseimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi.

Skarlicki dan Folger, (1997) menemukan bahwa ketidakadilan 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. 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. (Lee dan Farh, 1999) menemukan bahwa kenaikan gaji dan peningkatan bonus berhubungan secara positif dengan keadilan distributif, di mana kenaikan gaji atau bonus yang lebih tinggi cenderung dipersepsikan dengan adanya kenaikan gaji yang lebih adil dan lebih memuaskan. (Cowherd dan Levine, 1992) menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, yang dioperasionalkan dengan ukuran-ukuran kewajaran gaji (*pay equity*) dengan kualitas produk. Mereka menemukan bahwa unit-unit bisnis dengan tingkat kewajaran gaji yang lebih tinggi akan menghasilkan kualitas produk yang lebih tinggi juga. Pembahasan di atas menggiring pada hipotesis:

Hipotesis 1: Persepsi karyawan tentang keadilan distributif mempengaruhi kepuasan pada penilaian kinerja yang mereka terima

Mossholder et al., (1998) melakukan analisis multi-level terhadap 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 yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Namun individu-individu yang memiliki persepsi keadilan prosedural unit kerja yang lebih tinggi tersebut tidak melaporkan adanya komitmen organisasional yang lebih tinggi. Temuan ini mengisyaratkan bahwa komitmen organisasional lebih didasarkan pada tingkat individual ketimbang kelompok kerja.

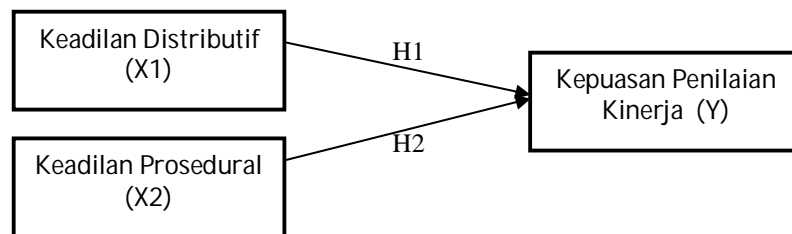
Individu-individu dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, apabila mereka mempersepsikan bahwa aturan-aturan prosedural dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil keputusan, atau apabila mereka mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dan menawarkan masukan-masukan dalam proses pengambilan keputusan. (Roberson et al. (1999) 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. Penelitian-penelitian di bidang ini telah menghasilkan kesimpulan akan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara keadilan prosedural dengan kepuasan karyawan (Roberson et al., 1999). Korsgaard et al. (1995), menemukan bahwa pertimbangan atas masukan dan pengaruh anggota-anggota tim pengambilan keputusan dapat meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan prosedural, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan, kedekatan mereka terhadap kelompok (tim), dan kepercayaan terhadap pemimpin. Karenanya,

Hipotesis 2: Persepsi karyawan tentang keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan pada penilaian kinerja yang mereka terima

Karyawan yang mempersepsikan tingkat keadilan distributif yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi juga. Literatur-literatur tentang keadilan distributif menunjukkan temuan yang berbeda tentang adanya hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dan komitmen organisasional. Sebagai contoh, penelitian Folger dan Konovsky (1989) menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Namun hasil yang sebaliknya ditemukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992), yang menyimpulkan bahwa terdapat

pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif dan komitmen organisasi, demikian pula temuan penelitian (Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996).

Hingga saat ini, penelitian-penelitian yang menghubungkan keadilan distributif dan komitmen organisasional menempatkan komitmen organisasional sebagai sebuah konstruk yang unidimensional. Padahal, sebagai mana yang dikemukakan oleh Ko et al. (1997); Dunham et al. (1994); dan Meyer et al. (1993), untuk memahami fenomena komitmen organisasional dengan lebih baik, diperlukan konstruk yang multidimensional, karena bentuk komitmen organisasional karyawan dapat berbeda satu sama lainnya. Penelitian awal di bidang ini hanya menyimpulkan adanya korelasi yang kuat antara keadilan distributif dengan keadilan afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif (Ko et al., 1997). Korelasi yang kuat antara keadilan distributif dan masing-masing komponen komitmen organisasional menggiring pada dugaan yang kuat adanya pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif terhadap komponen-komponen komitmen organisasional. Berikut model penelitian yang menunjukkan hubungan kedua variabel tersebut:



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

3. Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini memuat 4 komponen utama meliputi; (1) desain penelitian; (2) populasi dan prosedur pengambilan sampel; (3) pengukuran; dan (4) teknik analisis.

3.1. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerical atau angka yang diperoleh dengan metode statistik serta dilakukan pada penelitian inferensial atau dalam rangka pengujian hipotesis sehingga diperoleh signifikansi hubungan antara variabel yang diteliti.

Penelitian ini menguji pengaruh persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan penilaian kinerja pada suatu yayasan pendidikan di Yogyakarta. Dalam penelitian ini, dari setiap variabel yang ada akan diberikan penjelasan, selanjutnya menentukan indikator yang akan diukur, hingga menjadi item pernyataan. Data diperoleh dengan menyebarkan sejumlah kuesioner sesuai jumlah responden. Kuesioner berisi 19 item pertanyaan yang berasal dari 2 variabel.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang tergabung pada sebuah Yayasan Pendidikan Islam terbesar kedua di Yogyakarta. Pemilihan obyek penelitian ini didasari pada faktor aksesibilitas dan perbedaan jabatan responden. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan responden dari satu level manajemen. Total populasi pada penelitian ini berjumlah 167 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *convenient sampling* karena jumlah sampel yang diambil berdasarkan aksesibilitas bagi peneliti. Sampel berjumlah 100 orang.

3.3. Pengukuran

Variabel Independen

Persepsi tentang keadilan distributif (X1). Mengikuti Tang dan Sarsfield (1996), variabel persepsi keadilan distributif diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Curry, Wakefield, Price dan Mueller, responden diminta untuk merespon 5 item pertanyaan yang menggambarkan persepsi responden tentang sejauh mana perbandingan relatif antara imbalan-imbalan yang mereka terima dari perusahaan dengan tanggung jawab, tekanan dan ketegangan, pendidikan dan pelatihan, usaha-usaha serta pekerjaan yang dihadapi responden (lampiran 1). Item-item pernyataan diantaranya adalah, "Mempertimbangkan usaha-usaha yang saya lakukan bagi organisasi, organisasi telah memberikan tanggung jawab yang harus saya jalankan, organisasi telah memberikan imbalan kepada saya secara adil; Mempertimbangkan tanggung jawab yang harus saya jalankan, organisasi telah memberikan imbalan kepada saya secara adil". Responden diminta untuk menanggapi pernyataan-pernyataan tersebut dengan menggunakan skala likert 5 poin, 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju. Dilaporkan item-item yang dimasukkan ke dalam kuesioner ini memiliki $\alpha = 0,95$.

Persepsi tentang keadilan prosedural (X2). Untuk memperkirakan persepsi karyawan tentang keadilan prosedural, juga digunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tang dan Sarsfield (1996). Item-item yang terdapat dalam kuesioner dikompilasi dari berbagai penelitian terdahulu. Variabel ini terdiri dari 6 item pernyataan, yang mengukur persepsi responden tentang sejauh mana penilaian kinerja yang mereka terima adil, akurat, bebas dari bias, dan mewakili kinerja mereka yang sebenarnya. Item-item pertanyaan diantaranya adalah, "Penilaian kinerja yang saya terima benar-benar mewakili kinerja pelaksanaan tugas saya yang sesungguhnya". Dilaporkan item-item untuk faktor ini memiliki $\alpha = 0,95$.

Variabel Dependen

Kepuasan pada penilaian kinerja. Untuk mengukur kepuasan pada penilaian kinerja, digunakan 8 item pernyataan yang diadopsi dari penelitian (Roberts dan Reed, 1996). Item-item ini memperkirakan sejauh mana para responden merasa puas terhadap penilaian kinerja dalam organisasi mereka. Item-item yang termasuk ke dalam variabel ini diantaranya "Mempertimbangkan masukan-masukan yang saya berikan kepada organisasi, saya puas dengan penilaian kinerja yang saya terima. Saya puas terhadap sistem penilaian kinerja saya saat ini." Dilaporkan *Cronbach's coefficient alpha* untuk item-item ini sebesar 0,90. Lima poin pada skala likert digunakan, 1 = sangat tidak setuju, hingga 5 = sangat setuju.

3.4. Teknik Analisis

Setelah dilakukan uji asumsi klasik, maka dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan alat analisis sebagai berikut:

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen dapat menjelaskan variasi variabel dependen.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F Statistik atau ANOVA)

Uji F dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen. Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen secara keseluruhan mempengaruhi variabel dependen.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t Statistik)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas secara individual dalam mempengaruhi variabel dependen. Jika masing-masing variabel independen mempunyai tingkat

signifkansi lebih kecil dari 0,05 maka variabel independen tersebut mempengaruhi variabel dependen secara individual. Data-data yang dikumpulkan dari responden dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan software SPSS versi 21.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian R^2 dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh model penelitian dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Pertama dilihat analisis terhadap nilai R, *multiple correlation coefficient*, yaitu korelasi antara variabel independen dengan nilai prediksi model dari variabel dependen. Semakin besar nilai R menunjukkan korelasi yang semakin kuat.

R Square, coefficient of determination, adalah nilai kuadrat dari *multiple correlation coefficient* yang menunjukkan tingkat variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model penelitian. *adjusted R²* merupakan nilai R^2 yang di-adjust pada degree of freedom yang digunakan, sehingga nilai Adjusted R^2 dapat lebih handal dibandingkan R^2 . Model 1 menunjukkan nilai Adjusted R^2 sebesar 0,679. Hasil ini mengindikasikan 67,9% variasi Kepuasan Kinerja dapat dijelaskan oleh tabel 2 berikut.

Tabel 2. Pengujian Koefisien Determinasi

Model	R	R^2	Adjusted R^2
Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja	0,837	0,701	0,679

Pengujian Signifikansi Simultan (F Statistik)

Uji F dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel independen secara bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi variabel dependen. Tabel 3 menunjukkan nilai F sebesar 31,251 dengan tingkat signifikansi mendekati 0,000. Tingkat signifikansi ini memberikan petunjuk bahwa variabel independen, yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Umur, Jender, Pendidikan, dan Lama Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Variabel Dependen setiap masing-masing model penelitian, yaitu Kepuasan Penilaian Kinerja.

Tabel 3. Pengujian Signifikansi Simultan

Model	F Statistik	p value
Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja	31,251	0,000

Pengujian Signifikansi Koefisien Model

Hair et al. (2006) mengatakan bahwa koefisien β (*Standardized Coefficients*) merefleksikan kekuatan pengaruh relatif pada variabel dependen atas perubahan dalam standar deviasi pada variabel lainnya. Karenanya Koefisien β dapat digunakan untuk melihat variabel independen mana yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen (Sekaran, 2016).

Lebih lanjut dilakukan pengujian terhadap variabel independen secara parsial. Tabel 4 menunjukkan Variabel Independen Keadilan Distributif mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol, yaitu beta sama dengan nol, adalah kurang dari 5 persen. Dengan demikian dapat diambil simpulan bahwa hipotesis ditolak, sehingga dapat

dikatakan Keadilan Distributif mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. Variabel Independen lainnya yaitu Keadilan Prosedural juga menunjukkan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural juga mempengaruhi Kepuasan Penilaian Kinerja. Lebih lanjut, Keadilan Distributif menunjukkan nilai beta (β) sebesar 0,638 sedangkan Keadilan Prosedural sebesar 0,592. Hasil ini memberi petunjuk bahwa kenaikan sebesar 1% pada persepsi Keadilan Distributif akan meningkatkan Kepuasan Penilaian Kinerja sebesar 63,8% persen dan pada Keadilan Prosedural akan meningkat sebesar 59,2%. Nilai beta *standardized coefficient* variabel Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural sebesar 0,407 dan 0,481. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural lebih tinggi daripada Keadilan Distributif dalam mempengaruhi Kepuasan Penilaian Kinerja karyawan.

Tabel 4. Pengujian Signifikansi Koefisien Model

Variabel	Unstandardized Coefisients		Standardized Coefisients	p value
	β	Standar	β	
Konstanta				
Keadilan Prosedural	0,592	0,115	0,481	0,000
Keadilan Prosedural	0,143	0,100	0,187	0,157

Pembahasan Hasil

Urgensi kegiatan penilaian kinerja dalam hubungannya dengan proses untuk mempengaruhi reaksi-reaksi dan perilaku-perilaku karyawan dalam organisasi, mendapat dukungan kuat melalui penelitian ini. Hasil analisis mengindikasikan bahwa aspek-aspek keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi determinan penting bagi kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima. Temuan-temuan penelitian ini sekaligus memberikan dukungan pada temuan-temuan penelitian sebelumnya (yaitu Folger dan Konovsky, 1989; Mc Farlin dan Sweeney, 1992; Korsgaard dan Roberson, 1995; Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996; Pareke, 2002).

Dukungan yang kuat diperoleh untuk hipotesis 1 dan hipotesis 2, yang memprediksi bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pada penilaian kinerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyimpulkan adanya hubungan yang positif antara keadilan distributif dan kepuasan pada penilaian kinerja (Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996; Pareke, 2002), dan hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan pada penilaian kinerja (Korsgaard dan Roberson, 1995; Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996; Roberson et al., 1999).

Keeping dan Levy (2000) telah menegaskan untuk mengefektifkan kegiatan penilaian kinerja dalam organisasi. Dua hal yang perlu diperhatikan adalah kualitas hasil penilaian yang menjadi dasar bagi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia yang penting lainnya, dan reaksi-reaksi karyawan terhadap penilaian itu sendiri. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi penting, karena kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima, yang pada gilirannya juga berpengaruh signifikan terhadap keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan penilaian kinerja. Partisipasi karyawan dalam kegiatan penilaian kinerja akan menjadikan proses penilaian kinerja yang dilakukan menjadi bermakna dan menjadikan keputusan-keputusan penting manajemen sumber daya manusia yang dilandaskan pada hasil kinerja karyawan menjadi tepat. Sebagai contoh, keputusan kompensasi atau pelatihan yang didasarkan pada peringkat kinerja yang dihasilkan oleh proses penilaian yang benar akan menjadi lebih efektif jika dibandingkan dengan keputusan pemberian kompensasi dan pelaksanaan pelatihan yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang tidak benar. Akibat langsung dari temuan ini adalah bahwa usaha untuk mengefektifkan penilaian kinerja dalam organisasi akan

menjadi tidak mungkin, manakala aspek keadilan distributif, keadilan prosedural dan kepuasan karyawan pada penilaian kerja tidak diperhatikan.

Penelitian di atas menarik karena ternyata persepsi karyawan terhadap adanya keadilan pendistribusian sumber-sumber daya organisasi dibandingkan masukan-masukan yang karyawan berikan kepada organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertimbangan-pertimbangan biaya yang harus dikeluarkan jika mereka harus meninggalkan organisasi. Temuan di atas juga mengisyaratkan bahwa aspek keadilan prosedural lebih tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kepuasan sistem. Sedangkan keadilan distributif lebih tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan hasil-hasil organisasional, misalnya kepuasan gaji, kepuasan terhadap *reward* dan penghargaan-penghargaan lainnya.

5. Keterbatasan Studi

Beberapa keterbatasan dalam penelitian dan saran yang perlu untuk penelitian selanjutnya adalah: pertama, penelitian ini dibatasi hanya pada satu organisasi sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada kondisi organisasi lainnya baik sejenis maupun berbeda. Perlu diadakan penelitian selanjutnya dimana sampel penelitian didapatkan dari beberapa organisasi sehingga hasil penelitian dapat diterima secara umum. Kedua, penelitian menggunakan karyawan sampai tingkat operasional sampai manajemen tingkat menengah yang ada dalam perusahaan, Sehingga kurang mencerminkan keadaan dari keseluruhan perusahaan. Sangat disarankan manajemen puncak juga berpartisipasi dalam penelitian sehingga dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Keterbatasan ketiga, penelitian ini menggunakan lebih dari satu dependen variabel, sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya menggunakan analisis multivariat, dimana lebih dari satu dependen variabel dianalisis secara simultan. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan analisis jika model dibedakan berdasarkan kategori (pria-perempuan, manajerial-operasional, sarjana-non sarjana), sehingga hasil penelitian dapat lebih diketahui untuk kategori tersebut.

6. Kesimpulan

Penelitian ini mencoba untuk mencari hubungan antara keadilan distributif dan prosedural dengan perilaku-perilaku karyawan di tempat kerja, khususnya yang terkait dengan fungsi penilaian kinerja dalam organisasi. Fungsi penilaian kinerja yang diteliti adalah Kepuasan Penilaian Kinerja. Simpulan yang dapat diambil berkaitan dengan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, keadilan Distributif berpengaruh terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan tingkat signifikansi variabel Keadilan Distributif mendekati 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer perlu untuk mendistribusikan sumber-sumber daya organisasi sehingga karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pada penilaian kinerja yang ia terima.

Kedua, keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja. Hasil perhitungan SPSS menunjukkan tingkat signifikansi variabel Keadilan Prosedural mendekati 0,000. Hasil ini memberikan manfaat kepada manajer bahwa semakin tinggi tingkat keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan pada penilaian kinerja.

Implikasi penting atas temuan-temuan di atas, adalah bahwa usaha-usaha untuk menciptakan kepuasan karyawan pada penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dielakkan untuk selalu diwujudkan karena akan menjadi indikator efektif atau tidaknya fungsi penilaian kinerja yang dilakukan oleh suatu organisasi. Oleh karena itu perlu perhatian khusus pada usaha untuk menciptakan keadilan dan kewajaran serta keadilan dan kelayakan hasil-hasil serta kebijakan-kebijakan yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan penting dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2010). *Human Resource Management*. 10th edition. New Jersey. Prentice Hall, Inc.
- Greenberg, J & Robert A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations*. 8th edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Pareke, Fachrudin Js. (2002). *Tesis: Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Sebagai Determinan Kepuasan Pada Penilaian Kinerja Dan Komitmen Organisasional*. Yogyakarta. Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi, UGM.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Keunggulan Kompetitif Melalui Manajemen SDM*. Jurnal Manajemen DAYA SAING, 1 (1): 19-25.
- Karyanto, Agus (2016). *Evaluasi Penilaian Kinerja Individu dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negeri Sipil dan Organisasi Akademi Angkatan Laut*. Surabaya. Program Studi MM FEB Unair. Retrieved from <http://repository.unair.ac.id/55838/13/AGUS-min.pdf>
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 708-723.
- Korsgaard, M. A., Schweige, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 60-84
- Larasati, Sri. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=XRRkDwAAQBAJ&pg=PA49&lpg=PA49&dq=%22lvancevich+dan+Glueck%22&source=bl&ots=-SqINB8MBU&sig=dEkeVQByp_6rwWKzX36PPEp20LY&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj9qonA0pfdAhVSOisKHbaTBq4Q6AEwAXoECAkQAAQ#v=onepage&q=%22lvancevich%20dan%20Glueck%22&f=false
- Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin. (1999). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*. 5th edition. Delhi. A.I.T.B.S.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior, Concept, Controversy, Application*. 9th edition. New Jersey. Prentice Hall International, Inc.
- Sekaran, U. (2016). *Research Methods For Business*. United State of America. John Willey & Sons, Inc.
- Tampubolon, Manahan P. (2006). Persepsi Tentang Pengembangan Karier Karyawan TSM" *Jurnal Bisnis dan AKuntansi*. Vol. 8 No. 3 hal 274-300. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwicqOaoz5fdAhXJZCsKHcR6BOoQFjAGegOIBRAC&url=http%3A%2F%2Fjurnaltsm.id%2Findex.php%2FJBA%2Farticle%2Fdownload%2F237%2F213%2F&usg=AOvVaw3402HtfPzZ5gfCzL8hW6L>
- Tang, T. L. & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3): 25-31.
- Tang, Swee Mei; Lim Kong Teong; Shaari, Abdull Sukor & Yusof, Ab, Aziz. (2016). Hubungan Keadilan Penilaian Prestasi Dengan Komitmen Organisasi Guru. *Proceeding of ICECRS, 1 (2016) 139-146 ISSN. 2548-6160 International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA*. Universiti Utara Malaysia, Malaysia. Available online: <http://ojs.umsida.ac.id/index.php/icecrs> DOI: <http://dx.doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.590>
- Werther, William B. & Keith Davis. (1996). *Human Resources And Personnel Management*. 5th edition. USA. McGraw-Hill.

Profil Penulis

Chusminah SM adalah dosen Prodi Administrasi Bisnis pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika dengan pengalaman mengajar mata kuliah manajemen SDM, manajemen operasi dan produksi, manajemen pemasaran, manajemen kearsipan, manajemen perkantoran, riset operasi, ekonomi mikro, ekonomi makro, metode penelitian bisnis, keuangan dan perbankan, perilaku organisasi, sistem informasi manajemen di tingkat diploma dan sarjana. Penulis memiliki ketertarikan pada penelitian di bidang manajemen, sumber daya manusia, dan pemasaran. Chusminah SM juga berprofesi sebagai trainer, asesor sekaligus konsultan yang dapat dihubungi di: chusminah.csn@bsi.ac.id