

**PENGARUH KEADILAN PROSEDUR EVALUASI KINERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA MELALUI *OUTCOME BASED EFFECT*
DAN *NON OUTCOME BASED EFFECT***

(Studi pada Pemerintahan Kabupaten dan Kota di Propinsi Lampung)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Memperoleh Derajat S-2 Magister Akuntansi**



Diajukan oleh:

Nama : Suyanto

NIM : C4C007091

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
TAHUN 2010**

ABSTRACT

This study was carried out to analyze the fairness of performance evaluation procedure on job satisfaction. In particular, the study examined the following aspects: (1) the direct and indirect effects of fairness procedure on job satisfaction through outcome based effect (distributive fairness); and (2) direct and indirect effects of fairness procedure on job satisfaction through non-outcome based effect (trust in superior and organizational commitment).

The study applied a survey method with the survey subject of regent and municipal civil servants of Lampung Province. Samples determination was based on a purposive sampling technique. The study collected 241 respondents, consisting of structural officers of Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) with service term at least one year at their office. Analysis on the data used a Structural Equation Model (SEM) operated under AMOS version 16.0 application program.

Results of the study concluded as the followings: a direct effect of fairness of performance evaluation procedure (KP) on distributive fairness (KD), trust in superior (KPP), and organizational commitment (KO). Such condition affected job satisfaction (KK). However, the direct effect of fairness performance evaluation procedure (KP) on job satisfaction (KK); and trust in superior (KPP) on job satisfaction (KK) proved insignificant. The results also showed an indirect effect fairness of performance evaluation procedure (KP) on job performance (KK) through two different processes, outcome based effect (distributive fairness) and non-outcome based effect (organizational commitment), but through trust in superior proved insignificant.

Keywords: fairness of performance evaluation procedure; distributive fairness; trust in superior; organizational commitment; job satisfaction.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja. Khususnya, untuk menguji (1) pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *outcome based effect* (keadilan distributif); dan (2) pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *non-outcome based effect* (kepercayaan pada pimpinan dan komitmen organisasi).

Penelitian ini menggunakan metode survey pada pegawai pemerintah kabupaten dan kota di Propinsi Lampung. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel penelitian adalah 241 responden, terdiri dari pejabat struktural Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan telah menduduki jabatan minimal satu tahun. Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan Program AMOS versi 16.0.

Hasil penelitian ini menyimpulkan adanya pengaruh langsung keadilan prosedur evaluasi kinerja (KP) terhadap keadilan distributif (KD), kepercayaan pada pimpinan (KPP) maupun komitmen organisasi (KO), dan pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja (KK). Namun demikian, pengaruh langsung keadilan prosedur evaluasi kinerja (KP) terhadap kepuasan kerja (KK); dan kepercayaan pada pimpinan (KPP) terhadap kepuasan kerja (KK) tidak terbukti secara signifikan. Penelitian juga menyimpulkan pengaruh tidak langsung keadilan prosedur evaluasi kinerja (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) melalui dua proses yang berbeda, yaitu *outcome based effect* (keadilan distributif) dan *non-outcome based effect* (komitmen organisasi), tetapi pengaruh melalui kepercayaan pada pimpinan tidak signifikan.

Kata Kunci: keadilan prosedur evaluasi kinerja; keadilan distributif; kepercayaan pada pimpinan; komitmen organisasi; kepuasan kerja.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Evaluasi kinerja merupakan sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi (Grote, 2002). Menurut Robbins (2006) sasaran utamanya adalah untuk menilai dengan tepat sumbangan kinerja individu sebagai dasar untuk pengambilan keputusan alokasi kompensasi. Berbeda dengan organisasi privat, evaluasi kinerja yang sering digunakan pada pemerintahan daerah biasanya meliputi beberapa unsur yaitu sasaran kerja individu dan evaluasi perilaku kerja. Menurut Wirawan (2009), evaluasi kinerja pada sasaran kerja individu dilakukan oleh pimpinan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas serta efisiensi pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan evaluasi terhadap perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Unsur-unsur perilaku kerja pegawai terdiri dari kejujuran, komitmen, kedisiplinan, kerjasama dan kreatifitas.

Pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai di pemerintahan daerah sering mengalami kesulitan karena dalam kenyataannya banyak instansi pemerintahan yang justru kurang atau bahkan tidak mempunyai informasi tentang kinerja pegawai di dalam organisasinya (Sihaloho dan Halim, 2005). Menurut Dollyno (2008) informasi yang terbatas dapat menimbulkan evaluasi kinerja yang dilaksanakan cenderung banyak menggunakan waktu dan upaya pimpinan sedangkan hasilnya lebih bersifat subyektif. Kondisi seperti ini menyebabkan evaluasi kinerja di pemerintah daerah masih menjadi sesuatu yang problematik, terutama jika prosedur-prosedur dalam evaluasi kinerja tersebut tidak dapat dijalankan secara adil (*fairness*). Kelemahan dan ketidaktepatan

prosedur evaluasi kinerja dapat berakibat tidak efektifnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan dan pengembangan pegawai, dan sebagainya. Sedangkan dari perspektif pegawai, evaluasi kinerja adalah kegiatan yang penuh konsekuensi-konsekuensi khususnya berkaitan dengan distribusi hasil (*outcome*) seperti tambahan gaji/upah, pemberian bonus dan tunjangan-tunjangan lainnya.

Lau dan Lim (2002) menjelaskan bahwa keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja merupakan determinan pokok dari perilaku positif pegawai. Hal ini berarti bahwa seseorang belajar berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Apabila evaluasi kinerja dipersepsikan akan memberikan hasil yang adil bagi pegawai, maka pegawai akan mengulangi perbuatannya dengan melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Demikian sebaliknya, jika hasil yang diperoleh tidak adil maka pegawai cenderung menghindari tugas-tugas yang dibebankan. Dari sini dapat dipahami bahwa keadilan sebagai unsur penting di dalam prosedur evaluasi kinerja terutama mengarahkan pegawai terhadap sasaran organisasi melalui sikap dan perilakunya. Dengan demikian keadilan prosedur-prosedur dalam evaluasi kinerja menarik untuk diteliti, sehingga tidak mengejutkan apabila hal pertama yang diteliti oleh Hopwood (1972) mengenai evaluasi kinerja pegawai yaitu persepsi keadilan (Lau *et al.* 2008).

Rawls (1971) memberi makna keadilan sebagai suatu yang *fair (fairness)* dan didasarkan pada prinsip bahwa setiap individu memiliki hak dasar yang sama atau *principal of equal liberties*. Menurut Lavenenthal (1980) prosedur evaluasi kinerja dianggap adil apabila sesuai dengan norma-norma keadilan. Norma-norma keadilan tersebut yaitu konsistensi, berdasarkan informasi yang akurat, representatif, memiliki *correctability* tinggi terhadap kesalahan dan etis.

Para peneliti, seperti Hopwood (1972); Greenberg dan Folger (1983); Lind dan Tyler (1988) berusaha menemukan faktor kontinjen untuk mencari apa sebenarnya yang

mempengaruhi hubungan keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja. Lind dan Tyler (1988) menjelaskan bahwa pengaruh-pengaruh keadilan prosedural bagi kepuasan kerja cenderung muncul melalui kemampuannya untuk memberikan hasil yang adil. Konsekuensi menerima hasil yang adil memiliki kecenderungan untuk menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Greenberg dan Folger (1983) berpendapat bahwa prosedur yang adil cenderung membiarkan seseorang untuk memperoleh yang diinginkan, sehingga prosedur ini akan memberikan dampak pada kepuasan orang tersebut. Dengan demikian, keadilan prosedur evaluasi kinerja dapat dihubungkan dengan kepuasan kerja melalui pengaruh berbasis hasil (*outcome based effects*), yaitu keadilan distributif.

Konsep-konsep tentang keadilan distributif dilandasi oleh prinsip kesetaraan (*principle of equity*) saat hasil yang diterima oleh pegawai proporsional dengan kontribusinya. Adams (dalam Lau *et al.* 2008) mengemukakan bahwa kesetaraan (*equity*) adalah sebuah norma yang mendasar, maka orang akan mengalami tekanan ketidaksetaraan (*inequity distress*) apabila alokasi hasil diantara anggota organisasi tidak proporsional dengan kontribusi. Dari sini dapat dipahami bahwa persepsi mengenai keadilan distribusi bukan suatu hasil yang mutlak, melainkan oleh perbandingan proporsi relatif yang dialokasikan untuk seorang pegawai dengan pegawai lain.

Pengaruh berbasis hasil (*outcome based effects*) melalui keadilan distributif telah mendapatkan kritisi karena hanya mempertimbangkan satu dimensi sehingga kurang memberikan manfaat bagi organisasi (Kaplan, 1984; Lynch dan Cross, 1991; Lau dan Moser, 2008). Beberapa penelitian menemukan bahwa keadilan prosedur evaluasi kinerja yang dilaksanakan suatu organisasi dapat meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan (Konovsky dan Pugh, 1994), dan komitmen organisasi (Folger dan Konovsky, 1989; Wentzel, 2002). Lebih lanjut, Lind dan Tyler (1988) menjelaskan prosedur-prosedur yang memperlakukan anggotanya secara adil akan memicu kepuasan kerja bukan hanya melalui pengaruh berbasis hasil (*outcome*

based effects) atau keadilan distributif, melainkan melalui kepercayaan pada pimpinan dan komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena pentingnya seseorang untuk masuk dan berafiliasi di dalam organisasi, sehingga keadilan prosedur dapat meningkatkan kepuasan kerja karena mampu menciptakan pengaruh emosional yang positif sehubungan dengan keanggotaan organisasinya. Pengaruh emosional ini disebut sebagai pengaruh berbasis non hasil (*non outcome based effects*) meliputi kepercayaan kepada pimpinan dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian Riza (2003) memberikan suatu pemahaman baru khususnya pada perusahaan-perusahaan di Indonesia mengenai sifat hubungan keadilan prosedural, keadilan distributif dan komitmen organisasi. Berdasarkan survei yang dilakukan terhadap manajer perusahaan menemukan bahwa keadilan distributif berhubungan positif dengan komitmen, akan tetapi keadilan prosedural berhubungan negatif dengan komitmen. Namun demikian, hasil tersebut tidak didukung oleh Yusnaini (2007). Berdasarkan penelitiannya disimpulkan bahwa pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi cenderung dipengaruhi oleh variabel pengawasan dari pimpinan. Artinya, adanya pengawasan dari pimpinan dapat meningkatkan komitmen, meskipun proses (prosedur) dan distribusi alokasi sumberdaya yang tidak adil. Kedua penelitian ini memberikan bukti empiris yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Folger dan Konovsky (1989); dan Wentzel (2002).

Evaluasi kinerja pada organisasi pemerintah daerah telah lama mendapatkan perhatian beberapa peneliti. Fokus yang didiskusikan oleh peneliti-peneliti mulai dari desain evaluasi kinerja yang efektif (Kravchuk dan Schak, 1996); adanya kesalahan atau *error* dalam evaluasi kinerja (Gurbus dan Dikmenli, 2007); sampai pada pemanfaatan informasi kinerja instansi pemerintah daerah (Wang, 2002; Sihalohe dan Halim, 2005).

Istiqomah (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap komitmen. Namun, fokus pembahasan Istiqomah (2005)

sebenarnya komitmen terhadap sasaran anggaran pada pemerintahan daerah, bukan komitmen organisasi. Penelitian Dollyno (2008) menemukan beberapa hal penting mengenai hubungan keadilan evaluasi kinerja dan kepuasan kerja pegawai pemerintahan daerah. Pertama, peneliti menemukan bahwa evaluasi kinerja memiliki korelasi positif secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Kedua, peneliti menemukan adanya korelasi positif dan signifikan antara evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya hubungan tidak langsung antara evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja pegawai yaitu melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja adalah langsung atau tidak langsung melalui komitmen organisasi, atau melalui variabel lainnya seperti kepercayaan pada pimpinan.

Pemerintahan kabupaten dan kota di Propinsi Lampung sangat ideal jika pelaksanaan evaluasi kinerja disertai memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi psikologis pegawai. Menurut Lau dan Moser (2008) pegawai saat ini lebih peduli akan keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Pegawai mengharapkan agar pimpinan dan organisasi pemerintah bertanggungjawab untuk menciptakan prosedur-prosedur evaluasi kinerja yang adil. Apabila prosedur yang dijalankan oleh pemerintahan di Propinsi Lampung ini telah adil, maka besar kemungkinan bahwa kompensasi yang diterima pegawai dianggap adil. Pemberian kompensasi pegawai ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 tahun 2005. Pasal 63 ayat 2 peraturan pemerintah tersebut menyatakan bahwa pemerintah daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada pegawai negeri sipil daerah berdasarkan pertimbangan yang obyektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD. Tambahan penghasilan yang diberikan secara obyektif, baik berdasarkan prestasi kerja, kondisi kerja maupun kelangkaan profesi diharapkan dapat meningkatkan komitmen pegawai yang pada akhirnya kinerja dan kepuasan kerja pegawai akan meningkat.

Penelitian mengenai pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai ini menggunakan acuan dari penelitian Lau *et al.* (2008) pada sektor jasa kesehatan di Australia. Penelitian yang dilakukan oleh Lau *et al.* (2008) menemukan bahwa keadilan prosedur evaluasi kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, pengaruh total pada umumnya tidak langsung melalui keadilan hasil seperti kompensasi dan imbalan yang diperoleh pegawai, dan pengaruh tidak langsung melalui kepercayaan kepada pimpinan dan komitmen organisasi. Berbeda dengan pengaruh berbasis hasil, penelitian tersebut menemukan pengaruh berbasis non hasil melalui kepercayaan dan komitmen organisasi ternyata sangat kuat, padahal kedua variabel mediasi ini tidak memberikan distribusi hasil bagi pegawai. Selain itu, penelitian Dollyno (2008) menunjukkan bahwa rata-rata tingkat komitmen dan kepuasan kerja pegawai pemerintahan daerah termasuk kategori sedang atau *medium*.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Lau *et al.* (2008) terletak pada obyek yang dipakai dalam penelitian, yaitu organisasi pemerintahan daerah. Meskipun evaluasi kinerja pegawai cenderung bersifat universal dan dapat digeneralisasi, namun setiap daerah memiliki potensi dan keterbatasan masing-masing. Lebih lanjut, Kaho (1991) menjelaskan pada era pelaksanaan otonomi daerah maka setiap pemerintahan daerah harus dapat mengurus rumah tangganya sendiri sehingga sistem pengendalian manajemen pemerintahan daerah menjadi penting guna mengarahkan pegawainya sesuai sasaran organisasi. Adanya perbedaan sumber daya manusia maupun informasi yang dimiliki serta masih sedikitnya penelitian mengenai evaluasi kinerja memotivasi penelitian ini untuk dilaksanakan pada pemerintahan kabupaten dan kota di Propinsi Lampung.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan bukti empiris mengenai apakah dan bagaimana keadilan prosedur yang dijalankan pemerintahan kabupaten dan kota di Propinsi Lampung dalam mengevaluasi kinerja pegawai dan menentukan kompensasi akan

mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan model yang terpadu (*integrated model*) sehingga pengaruh tersebut diidentifikasi secara sistematis mengenai pengaruh langsung dan tidak langsung melalui mediasi berbasis hasil maupun mediasi berbasis non hasil.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini berkaitan dengan pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja. Secara teoritis, pengaruh tersebut meliputi pengaruh langsung dan tidak langsung melalui dua proses, yaitu: (1) pengaruh berbasis hasil (*outcome based effects*) disebut keadilan distributif; dan (2) pengaruh berbasis non hasil (*non outcome based effects*) melalui kepercayaan kepada pimpinan dan komitmen organisasi. Meskipun demikian, penelitian-penelitian yang dilakukan melalui analisis hubungan bivariat tidak menunjukkan hasil yang konsisten dan belum menemukan suatu model hubungan sistematis yang terpadu.

Berdasarkan permasalahan penelitian dapat dirumuskan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah keadilan prosedur evaluasi kinerja berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui variabel mediasi berbasis hasil (keadilan distributif)?
2. Apakah keadilan prosedur evaluasi kinerja berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui variabel mediasi berbasis non hasil yaitu kepercayaan kepada pimpinan dan komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjadi bukti empiris mengenai pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi berbasis hasil atau keadilan distributif.
2. Menjadi bukti empiris mengenai pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kerja, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi berbasis non hasil yaitu kepercayaan kepada pimpinan dan komitmen organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu referensi pengembangan teori pengendalian manajemen dan akuntansi keperilakuan khususnya mengenai model hubungan antara keadilan prosedur evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja berdasarkan studi empiris di organisasi pemerintahan daerah. Temuan penelitian juga diharapkan dapat dijadikan referensi praktis bagi organisasi yang melakukan evaluasi kinerja kepada pegawainya.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian mengenai pengaruh keadilan prosedur evaluasi kinerja terhadap kepuasan kinerja pegawai ini akan diuraikan dalam beberapa bab yaitu:

1. Bab pertama pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah serta tujuan dan manfaat penelitian.
2. Bab kedua tinjauan pustaka, berisi telaah teori dan penelitian-penelitian terdahulu serta dilanjutkan dengan kerangka pikir dan pengembangan hipotesis penelitian.
3. Bab ketiga metode penelitian, meliputi desain penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional serta teknik analisis data.
4. Bab keempat meliputi hasil penelitian dan pembahasan.
5. Bab kelima yaitu kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran.