



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PROGRAM *COACHING* PENILAIAN KINERJA
PADA ATASAN TERHADAP PENINGKATAN
ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN KEPUASAN KERJA PADA
BAWAHAN DI HEAD OFFICE PT. XXY**

*Effect of Performance Appraisal's Coaching Program for
Supervisor to Enhance Organizational Justice and Job Satisfaction
toward Subordinates at Head Office PT. XXY*

TESIS

**ADE INDRIYANI DARSONO
1006795926**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PROGRAM *COACHING* PENILAIAN KINERJA PADA
ATASAN TERHADAP PENINGKATAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE*
DAN KEPUASAN KERJA PADA BAWAHAN DI HEAD OFFICE PT. XXY**

*Effect of Performance Appraisal's Coaching Program for Supervisor to
Enhance Organizational Justice and Job Satisfaction toward Subordinates at
Head Office PT. XXY*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister

**ADE INDRIYANI DARSONO
1006795926**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI PROFESI
PEMINATAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Ade Indriyani Darsono

NPM : 1006795926

Tanda Tangan :



Tanggal : 10 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ade Indriyani Darsono
NPM : 1006795926
Program Studi : Psikologi Profesi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Program *Coaching* Penilaian Kinerja pada Atasan terhadap Peningkatan *Organizational Justice* dan Kepuasan Kerja pada Bawahan di Head Office PT. XXY

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Studi Psikologi Profesi Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

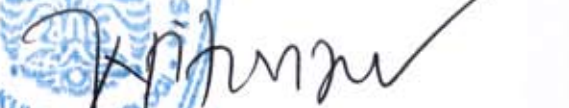
DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si ()
NIP. 196109101987032001
Pembimbing II : Adi Respati, M.Si ()
NIP. 080603001
Penguji I : Drs. Iman Sukhirman, M.Si ()
NIP.194704121979031003
Penguji II : Dra. Siti Farida Haryoko B., M.Psi ()
NIP.195109301976032002

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Studi Psikologi Profesi
Universitas Indonesia

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dra. Dharmayati Utoyo Lubis, M.A., Ph.D. Psikolog)
NIP. 195103271976032001

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M. Org. Psy)
NIP. 194904031976031002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 10 Juli 2012

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan YME, atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun di masa yang akan datang.

Atas dukungan dan bantuan dari banyak pihak selama penyusunan, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si dan Adi Respati, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, dorongan dan kepercayaan dalam penyusunan tesis ini.
2. Drs. Iman Sukirman, M.Si dan Dra. Siti Farida Haryoko B., M.Psi selaku dosen penguji yang telah memberikan saran guna meningkatkan kualitas tesis ini.
3. Kedua orang tua dan seluruh keluarga yang selalu memberi dukungan serta doa sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Kepada keluarga besar PT. XXY yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi sebagai responden dalam pengerjaan tesis ini terutama kepada Bapak Presiden Direktur dan HR Deputy Manager yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. XXY.
5. Teman-teman PIO XVI, yang telah bersama-sama berjuang selama 2 tahun ini, terutama pada Scholastica, Nana, Prima dan Alia yang selalu bersama-sama dalam kegiatan kelompok. Terima kasih atas semangat yang selalu diberikan. Juga pada teman-teman kelompok magang Nana, Adehanie, Anti dan Miranti, terima kasih atas kebersamaan, keceriaan dan semangat.
6. Kepada Ita yang telah banyak membantu dan memberikan semangat serta doa, juga pada pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan YME membalas segala kebaikan anda semua dan harapan penulis mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu Psikologi.

Depok, 10 Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ade Indriyani Darsono
NPM : 1006795926
Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Pengaruh Program *Coaching* Penilaian Kinerja pada Atasan terhadap Peningkatan *Organizational Justice* dan Kepuasan Kerja pada Bawahan di Head Office PT. XXY”

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 10 Juli 2012

Yang menyatakan



(Ade Indriyani Darsono)

ABSTRAK

Nama : Ade Indriyani Darsono
Program Studi : Profesi Psikologi
Peminatan : Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tesis : Pengaruh Program *Coaching* Penilaian Kinerja pada Atasan terhadap Peningkatan *Organizational Justice* dan Kepuasan Kerja pada Bawahan di Head Office PT. XXY

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh program *coaching* pada atasan terhadap peningkatan *organizational justice* dan kepuasan kerja pada bawahan PT. XXY. Karyawan mempersepsikan dirinya mendapat perlakuan yang *fair* di tempat kerja akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Penelitian terhadap 20 karyawan PT. XXY dengan alat ukur adaptasi dari *organizational justice* (Moorman, 1991) dan kepuasan kerja (Spector, 1997) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan dari *organizational justice* terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 50,4% ($\text{los}=0.01$) Merujuk pada hasil tersebut maka dilakukan intervensi untuk meningkatkan *organizational justice* dan kepuasan kerja melalui program *coaching* penilaian kinerja pada perusahaan. Hasil intervensi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan skor pada *organizational justice* dan kepuasan kerja saat sebelum dan sesudah intervensi. Dengan demikian maka organisasi perlu melakukan beberapa hal diantaranya penilaian kerja secara berkala, melakukan pembenahan terhadap beberapa sistem terkait *reward*, memberikan training terhadap karyawan.

Kata Kunci:

Organizational Justice, Kepuasan Kerja, *Coaching*, Penilaian Kerja

ABSTRACT

Name : Ade Indriyani Darsono
Study Program : Professional Psychology
Specialization : Industrial and Organizational Psychology
Title : Effect of Performance Appraisal's Coaching Program for Supervisor to Enhance Organizational Justice and Job Satisfaction toward Subordinates at Head Office PT. XXY

This study aims to see the effect of performance appraisal's coaching program for supervisor to enhance organizational justice and job satisfaction toward subordinates at head office of PT. XXY. Employees who perceived themselves as being treated fairly, will be more likely to be satisfied with their jobs and motivated to do well. Study of 20 employees of PT. XXY with an instrument adapted of organizational justice (Moorman, 1991) and job satisfaction (Spector, 1997) showed a significant effects of organizational justice on job satisfaction equal to 50.4% ($\alpha = 0.01$). Furthermore, intervention is given to improve organizational justice and job satisfaction through the performance appraisal's coaching program. The results indicate that there are differences in intervention scores on organizational justice and job satisfaction before and after intervention. Thus, the organization needs to do several things including periodic performance appraisal, improve reward-related systems and providing training to employees.

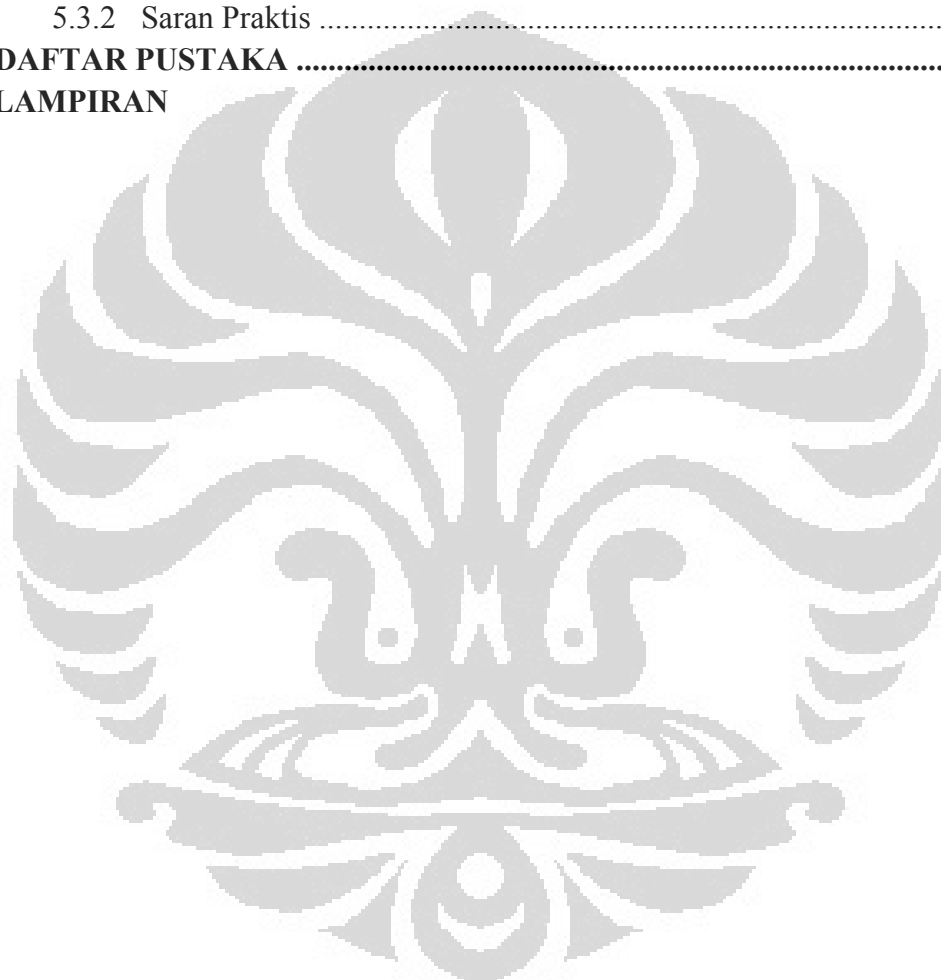
Key words: Organizational Justice, Job Satisfaction, Coaching, Performance Appraisal

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	Ii
HALAMAN PENGESAHAN	Iii
UCAPAN TERIMA KASIH	Iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	V
ABSTRAK	Vi
DAFTAR ISI	Viii
DAFTAR BAGAN	Xi
DAFTAR TABEL	Xii
DAFTAR LAMPIRAN	Xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	6
1.3 Rumusan Masalah	11
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Tujuan Penelitian	11
1.4.2 Manfaat Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	12
2. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kepuasan Kerja	13
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja	13
2.1.2 Faset Kepuasan Kerja	14
2.2 <i>Organizational Justice</i>	16
2.2.1 Pengertian <i>Organizational Justice</i>	16
2.2.2 Dimensi <i>Organizational Justice</i>	16
2.2.2.1 Distributive Justice	16
2.2.2.2 Procedural Justice	17
2.2.2.3 Interactional Justice	17
2.3. Persepsi	18
2.3.1 Pengertian Persepsi	18
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Persepsi	18
2.4. Penilaian Kinerja	19
2.4.1 Pengertian Penilaian Kinerja	19
2.4.2 Tujuan dari Penilaian Kinerja	19
2.4.3 Langkah-langkah dalam Proses Penilaian Kinerja	19
2.4.4 Pihak yang Melakukan Evaluasi	20
2.4.5 Metode untuk Melakukan Penilaian Kinerja	21
2.5 Intervensi	22
2.5.1 Pengertian Intervensi	22
2.5.2 Jenis Intervensi	22
2.6 <i>Coaching</i>	23
2.6.1 Pengertian <i>Coaching</i>	23
2.6.2 Tahapan dalam Pelaksanaan <i>Coaching</i>	24

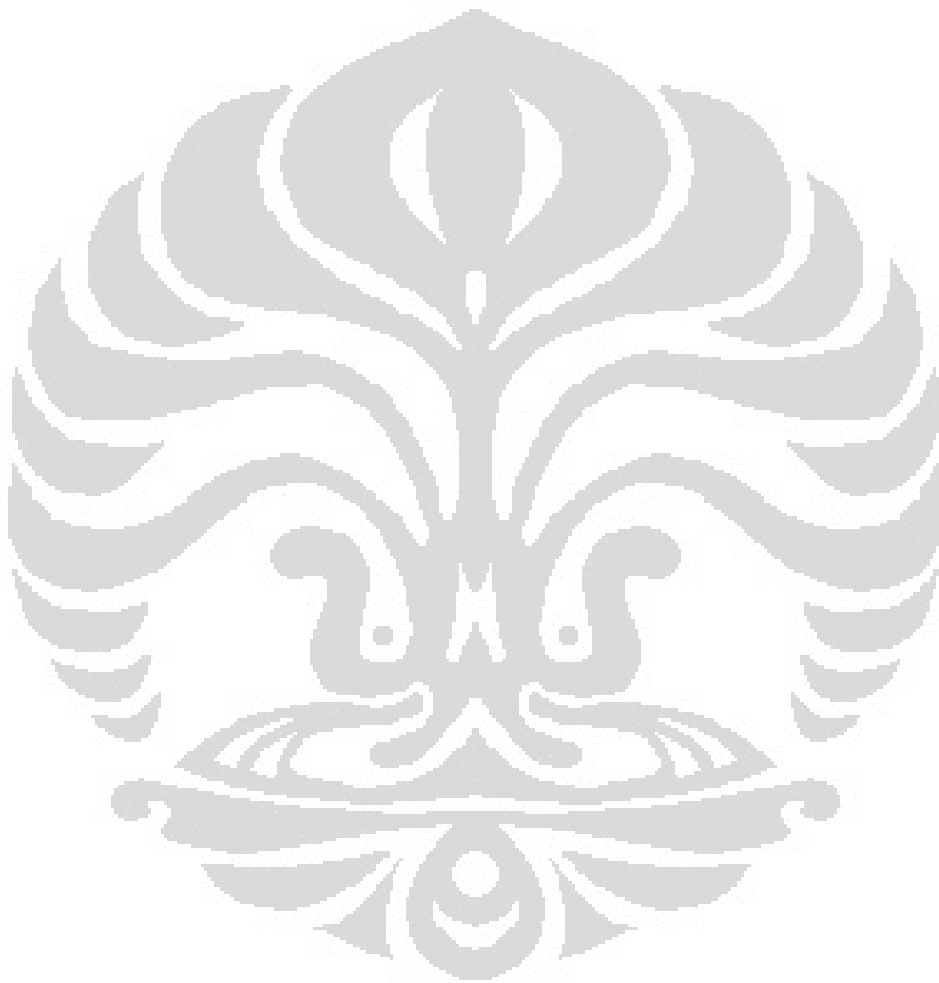
2.6.3	Penyusunan Program <i>Coaching</i>	25
2.6.4	Sosialisasi Program <i>Coaching</i> Penilaian Kinerja	27
2.6.5	Taksonomi Bloom	28
2.7	Hubungan antara <i>Job Satisfaction</i> dengan <i>Organizational Justice</i>	30
3.	METODE PENELITIAN	33
3.1	Pendekatan Penelitian	33
3.2	Tipe Penelitian	33
3.3	Desain Penelitian	33
3.4	Variabel Penelitian	34
3.4.1	Kepuasan Kerja	34
3.4.2	<i>Organizational Justice</i>	34
3.4.3	<i>Coaching</i> Penilaian Kinerja	34
3.5	Rumusan Masalah	35
3.6	Hipotesis Penelitian	35
3.7	Responden Penelitian	36
3.8	Teknik Pengambilan Sampel	36
3.9	Metode Pengumpulan Data	36
3.9.1	Wawancara	36
3.9.2	Observasi	36
3.9.3	Pengisian Kuesioner	37
3.9.3.1	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kepuasan Kerja	38
3.9.3.2	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Organizational Justice</i>	39
3.10.	Metode Analisis Data	40
3.11.	Prosedur Penelitian	41
4.	HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI	43
4.1	Gambaran Responden Penelitian	43
4.1.1	Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian	43
4.1.2	Gambaran Tingkat Pendidikan Responden Penelitian	44
4.1.3	Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian	44
4.1.4	Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian	45
4.2	Hasil Utama Penelitian	45
4.2.1	Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan dan Kepuasan Kerja	45
4.2.1.1	Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan pada Karyawan	46
4.2.1.2	Gambaran Data Kepuasan Kerja pada Karyawan	46
4.2.2	Gambaran Hubungan antar Variabel Penelitian	47
4.2.2.1	Gambaran Hubungan <i>Organizational Justice</i> dan Kepuasan Kerja pada Karyawan	47
4.3	Program Intervensi	49
4.3.1	<i>Coaching</i> dan Sosialisasi	50
4.3.2	Waktu dan Tempat Pelaksanaan	50
4.3.3	Prosedur	50
4.3.4	Evaluasi <i>Coaching</i>	51

4.3.5 Perbedaan Skor persepsi Karyawan terhadap Keadilan Sebelum dan Sesudah Intervensi	51
4.3.6 Perbedaan Skor Kepuasan Kerja karyawan Sebelum dan Sesudah Intervensi	52
5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan	54
5.2 Diskusi	54
5.3 Saran	59
5.3.1 Saran Metodologis	59
5.3.2 Saran Praktis	59
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	



DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1.	Model Teoretik Pemberian Coaching guna Meningkatkan Persepsi Terhadap Keadilan dan Kepuasan Kerja	32
------------	---	----



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Koefisien Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja	39
Tabel 3.2	Koefisien Reliabilitas Alat Ukur <i>Organizational Justice</i>	39
Tabel 4.1	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
Tabel 4.2	Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	44
Tabel 4.3	Gambaran Responden Berdasarkan Level Jabatan	44
Tabel 4.4	Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian	45
Tabel 4.5	Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan pada Karyawan	46
Tabel 4.6	Gambaran Data Kepuasan Kerja pada Karyawan	47
Tabel 4.7	Korelasi antara <i>Organizational Justice</i> dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Faset-fasetnya	47
Tabel 4.8	Korelasi dan Besar Sumbangan Persepsi terhadap Keadilan pada Kepuasan kerja Karyawan	48
Tabel 4.9	Perbedaan Skor Persepsi terhadap Keadilan	52
Tabel 4.10	Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Karyawan	52



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Profil Perusahaan
- Lampiran 2. Alat Ukur Penelitian
- Lampiran 3. Hasil Output SPSS
- Lampiran 4. Materi Coaching
- Lampiran 5. Kerangka Penelitian



BAB 1

PENDAHULUAN

Di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

1 1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan jaman di era globalisasi, organisasi dituntut untuk bersaing dengan organisasi sejenis dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Organisasi profit seperti perusahaan dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara meningkatkan performa kerjanya agar dapat bersaing dengan sesama kompetitor. Selain itu perusahaan juga dituntut agar dalam proses berkembangnya dapat lebih efektif dan efisien Hal ini tidak terlepas dari dukungan produk yang dihasilkan ataupun layanan jasa yang diberikan. Agar dapat menghasilkan produk maupun kualitas layanan terbaik maka diperlukan dukungan dari sumber daya manusia yang tersedia di dalam organisasi. Adapun sumber daya manusia yang tersedia ini diharapkan dapat menunjukkan performa kerja yang optimal.

Di satu sisi, agar karyawan dapat menunjukkan optimalisasi dalam bekerja, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja dari karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai variabel sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan evaluatif individu mengenai pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari berbagai aspek/faset dari pekerjaannya (Spector, 1977). Kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau ditentukan dari dua faktor. Faktor pertama adalah lingkungan kerja, sedangkan faktor kedua adalah faktor pribadi (Greenberg & Baron, 1995; Schultz, 1998; Spector, 2000; Robbins 2001). Robbins (2001) membagi faktor lingkungan pekerjaan yang berdampak pada kepuasan kerja antara lain adalah karakteristik pekerjaan sistem penggajian, promosi, kondisi lingkungan kerja, rekan kerja, dan supervisi. Hal senada juga diungkapkan oleh Hackman and Oldham (1976) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh

karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana karakteristik tersebut sesuai dengan keinginan yang diharapkan seseorang dalam pekerjaan tersebut.

Spector (1997) membagi kepuasan kerja menjadi sembilan faset yaitu gaji, promosi, supervisor, tunjangan, *reward*, rekan kerja, prosedur operasional, tipe pekerjaan dan komunikasi. Dari sembilan faset tersebut, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *reward* atau imbalan merupakan salah satu faktor yang erat kaitannya dengan kepuasan kerja (Oemar, 2007). Hal senada juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, begitu pula pendapat Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja juga dapat diperoleh melalui penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Dari penjelasan-penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang berdampak pada kepuasan kerja seseorang adalah penghargaan dari pekerjaannya yang dalam hal ini disebut dengan *reward* atau imbalan. *Reward* merupakan hasil yang diperoleh oleh karyawan berdasarkan kontribusi mereka terhadap organisasi melalui proses penilaian kinerja (Simamora, 2001).

Selain sebagai indikator pencapaian *reward* karyawan, penilaian kinerja merupakan alat untuk mengukur efektivitas yang dicapai oleh perusahaan (Riggio, 2009). Senada dengan pendapat tersebut, Mello (2011 p. 428) menyatakan bahwa untuk dapat mencapai efektivitas dan dapat bertahan dalam persaingan di masa globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk tidak memiliki titik lemah yang disebabkan oleh karyawan yang tidak produktif. Persaingan bisnis saat ini menuntut setiap organisasi untuk (1) melakukan pengukuran performa kerja yang lebih luas untuk memastikan bahwa penurunan performa kerja karyawan diikuti oleh program pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dilakukan pada saat yang tepat, (2) tingkah laku karyawan diarahkan sesuai dengan tujuan strategik perusahaan dan (3) terdapat peningkatan efektifitas organisasi secara keseluruhan, atau dengan kata lain dapat kita simpulkan bahwa sebuah organisasi membutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki potensi untuk memberikan performa kerja yang baik untuk dapat berjalan secara efektif.

Di sisi lain, perusahaan dituntut untuk melakukan penilaian kinerja untuk memaksimalkan motivasi mereka dalam bekerja. Menurut teori *expectancy*, performa kerja seseorang akan ditentukan oleh proses dan hasil penilaian kinerja. Untuk memaksimalkan motivasi, seseorang perlu mempersepsi usaha yang mereka lakukan dalam bekerja yang akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang baik akan mengarah pada *reward* yang dianggap berharga. Berdasarkan teori *expectancy*, bila target performa kerja yang diharapkan untuk dicapai oleh karyawan tidak cukup jelas, bila kriteria dalam mengukur tercapainya target performa kerja tersebut mengambang dan bila karyawan merasa terdapat ketidakadilan dalam proses penilaian kinerja atau tidak percaya kinerja mereka akan dihargai, maka tidak dapat diharapkan tampilnya kinerja yang tinggi sesuai dengan potensi mereka yang sesungguhnya (Vroom dalam Robbins, 2003).

Sejalan dengan *teori expectancy*, Mello (2011) juga mengatakan bahwa salah satu tujuan dilakukannya penilaian kinerja yang sistematis adalah untuk menetapkan penghargaan dan kompensasi yang layak bagi karyawan. Seringkali keputusan mengenai gaji, promosi, retensi, dan bonus dibuat berdasarkan data yang diperoleh pada saat penilaian kinerja berlangsung. Lebih lanjut, menurut Mello (2011) karyawan harus memahami dan dapat menerima umpan balik atas penilaian kinerjanya karena setiap persepsi akan ketidakadilan dalam proses penilaian kinerja akan menghasilkan persepsi ketidakadilan dalam sistem kompensasi dan pada akhirnya hanya akan membuat kinerja seseorang menurun.

Hal senada diungkapkan oleh Schultz & Schultz (2006 p.130) yang menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memberikan suatu hasil pengukuran yang akurat dan obyektif terhadap performa yang ditampilkan oleh pelaku kerja (karyawan). Penilaian kinerja tidak hanya penting bagi para atasan (dalam hal ini para manager), namun karyawanpun perlu untuk mendapatkan informasi tentang hasil pengukuran yang diperolehnya. Hal ini bertujuan agar melalui hasil penilaian kerja yang diperoleh, karyawan yang dinilai dapat mengetahui kelemahannya dalam bekerja yang perlu diperbaiki dan rencana serta langkah-langkah yang dilakukan untuk memperbaikinya (Noe et al, 2009 p.233).

Seperti diungkapkan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Longenecker (1992), Werther dan Davis (1996) menyebutkan bahwa manfaat dari penilaian kerja adalah untuk: meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan; sebagai dasar untuk pengaturan upah dan gaji; memfasilitasi diskusi terkait pengembangan karyawan; menyediakan data dalam pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia; dan sebagai alat komunikasi bagi manajer dalam menentukan tujuan pencapaian dan perencanaan langkah kerja bagi karyawan. Lebih lanjut, Robbins (2003), Mello (2011), dan Longenecker (1992) juga menyatakan bahwa suatu penilaian kinerja dikatakan efektif bila terdapat persepsi yang sama antara atasan sebagai pihak penilai dengan bawahan sebagai pihak yang dinilai. Oleh karenanya suatu sistem penilaian dapat dikatakan efektif bila dapat memenuhi kebutuhan dari pihak-pihak yang terkait (dalam hal ini atasan dan bawahan).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Longenecker (1992) juga menunjukkan bahwa perbedaan persepsi yang muncul antara pihak yang memberikan penilaian (manajer) dan pihak yang dinilai (bawahan) biasanya meliputi topik-topik seperti tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja, *level of fairness*, keterkaitan antara gaji dan performa kerja, komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik secara lengkap, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan serta menunjukkan performa kerja karyawan. Selain itu, karyawan mempersepsikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem yang dapat diterima, adil dan efektif bila memiliki karakteristik sebagai berikut: karyawan memiliki kesempatan untuk menyanggah atau menanggapi hasil evaluasi kinerja yang diberikan, karyawan didorong untuk berkomunikasi secara dua arah, pihak yang melakukan penilaian memahami tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan yang dinilai, adanya aplikasi yang konsisten dari standar kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat kita lihat bahwa efektifitas organisasi secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh proses penilaian kinerja yang terjadi dalam organisasi sedangkan efektifitas dari penilaian kinerja dan performa karyawan di masa yang akan datang dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan dirasakan oleh karyawan di tempat kerja atau yang lebih dikenal dengan *organizational justice*. Robbins (2007) mendefinisikan *organizational justice*

sebagai gambaran secara umum tentang persepsi terhadap keadilan yang berlaku di tempat kerja.

Organizational Justice dapat diartikan sebagai suatu kondisi ketika karyawan merasa dirinya mendapatkan perlakuan adil di tempat kerja. Ketika merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan berperilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan, bahkan dibawah kondisi sulit sekalipun, sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil, maka karyawan akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi (Yulianto, 2006). Konsep keadilan di organisasi selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan mendapatkan kepuasan kerja apabila merasa diperlakukan adil, baik dilihat dari hasil yang diterima (gaji) ataupun kebijakan perusahaan. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Gilliland, 1994; Konovsky, 2000).

Cropanzano dan Folger (dalam Lee, 2000) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dari *organizational justice* yaitu *distributive justice* (merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan besarnya proporsi serta alokasi *reward* yang diterima jika dibandingkan dengan individu lain), *interaksional justice* (berkaitan dengan persepsi ketika agen perusahaan mengimplementasikan prosedur secara adil, dengan memperlakukan orang lain dengan hormat dan menjelaskan keputusan secara baik), *prosedural justice* (berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai proses ataupun prosedur yang dilakukan untuk membuat keputusan yang adil).

Dari ketiga dimensi *organizational justice*, maka yang erat kaitannya dengan proses pelaksanaan penilaian kinerja adalah *prosedural justice* (Yulianto, 2006). Berdasarkan penelitian Cropanzano dan Greenberg (dalam Saunders, Thornhill & Lewis, 2002) menunjukkan bahwa suatu keputusan yang dibuat berdasarkan prosedur yang adil, kemungkinan besar akan diterima oleh orang-orang yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut, jika dibandingkan dengan keputusan yang muncul dari prosedur tidak adil. Prosedur akan menjadi adil jika dibuat secara konsisten, tanpa *self interest*, berdasarkan informasi yang akurat,

adanya kesempatan untuk melakukan koreksi, dan memperhatikan standar moral dan etika (Pinder, 1998).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Walsh (2003) menunjukkan bahwa penilaian kinerja dapat menjadi motivator kerja yang sangat efektif bila pihak yang dinilai (bawahan) memiliki persepsi bahwa penilaian kerja berlangsung secara adil dan memiliki dampak yang juga adil bagi kelangsungan karirnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Walsh (2003) juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas akan proses dan hasil penilaian kinerja akan juga menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan komitmen organisasi.

Persepsi karyawan mengenai *organizational justice* terutama pada saat dilakukannya penilaian kerja menjadi penting, baik bagi karyawan maupun bagi kemajuan organisasi. Jika dilihat dari sisi individu, karyawan yang mempersepsi penilaian kinerja yang berlangsung sebagai penilaian kinerja yang adil akan mengetahui hal-hal apa saja yang diharapkan dari dirinya di masa yang akan datang, memperoleh penghargaan yang layak atas performa kerja yang lebih baik, kesempatan untuk mengomunikasikan kesulitan-kesulitan yang didapatkan selama bekerja dan kesempatan untuk pengembangan diri. Dari sisi perusahaan, karyawan yang puas dengan hasil penilaian kinerja akan memberikan performa kerja yang lebih baik, selain juga meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan kata lain persepsi keadilan yang diterima oleh karyawan terhadap penilaian kerjanya memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tersebut (Parker dan Kohlmeyer, 2005) yang berdampak pada tingkat produktivitas dan efektivitas kerjanya (Mello, 2011).

Berdasarkan penjabaran teori di atas, dapat dikatakan bahwa penerapan penilaian kinerja yang dianggap adil oleh karyawan sangatlah penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga juga meningkatkan performa kerja optimal yang diharapkan.

1.2 Permasalahan

Perusahaan XXY adalah perusahaan yang bergerak di bidang distributor alat-alat penunjang kesehatan yang telah berdiri selama hampir 16 tahun. Saat ini perusahaan sedang menjalankan transformasi, dalam rangka meningkatkan penjualan ditengah persaingan pasar pada industri sejenis. Sebagai perusahaan distributor dengan produk barang-barang impor dari Jepang, perusahaan tengah berusaha untuk menggapai pasar dengan jangkauan daya beli menengah keatas. Hal ini dirasa tidak mudah karena harga yang ditawarkan relatif cukup mahal dibandingkan dengan produk import sejenis.

Untuk dapat bersaing dalam pasar domestic, perusahaan XXY menjalankan strategi bisnisnya melalui sistem penjualan Perapera (*word of mouth*) dengan cara mendirikan cabang-cabang sebagai *outlet* yang tersebar di seluruh plosok Indonesia sebagai ujung tombak perusahaan dalam meningkatkan omset perusahaan. Cabang-cabang penjualan ini akan ditargetkan untuk melakukan penjualan selama 4 bulan di titik lokasi yang sudah ditentukan dan akan berpindah ke titik lain setelah masa 4 bulan selesai. Melalui cabang-pera-pera tersebut perusahaan menyelenggarakan program pendidikan kesehatan dalam rangka menjual produk yang ditawarkan. Kepala Cabang sebagai penanggung jawab cabang mengemban tanggung jawab untuk meningkatkan penjualan secara kreatif agar target tercapai. Pada pelaksanaannya Kepala Cabang dibantu oleh para staf diharapkan dapat saling mendukung guna tercapainya tujuan perusahaan.

Selama kurun waktu satu tahun terakhir, perusahaan mengalami *turnover* sebesar 37,2% yang cukup signifikan jika dilihat sebagai angka keseluruhan tingkat kehilangan pegawai. Peneliti melihat gejala ini sebagai dampak dari beberapa faktor yang kemungkinan disebabkan oleh rendahnya tingkat kepuasan kerja. Seperti diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Tett & Meyer (1993) (dalam Aamodt, 2010) bahwa karyawan yang merasa puas dan komit cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan. Lebih lanjut, Aamodt (2010) menyatakan hal senada bahwa karyawan dengan *low job satisfaction* dan *low organizational commitment* memiliki kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Menanggapi kondisi ini, peneliti mulai melakukan asesmen untuk melihat kepuasan dari karyawan XXY dan penelusuran data awal mengenai

hambatan-hambatan yang muncul dalam organisasi dan perlu ditangani segera. Hasil penyebaran kuesioner *blockage* yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa *unfair rewards* berada pada urutan teratas. Data ini juga sejalan dengan hasil *Employee Opinion Survey* (2010) oleh perusahaan yang menunjukkan *unfair reward* juga berada pada urutan teratas. Meskipun hasil penelitian *employee opinion survey* yang dilakukan oleh perusahaan menunjukkan secara keseluruhan karyawan bisa dikatakan puas namun angka kepuasan tidak menunjukkan kepuasan yang tinggi melainkan hanya sedang saja. Dari hasil penyebaran kuesioner kepuasan kerja Spector, maka ketidakpuasan terhadap *reward* menunjukkan prosentase yang cukup besar yang dirasakan oleh karyawan.

Terkait dengan program transformasi perusahaan, untuk pengembangan bidang HR maka *people development program* dijadikan salah satu bidang yang diikuti sertakan dalam program pengembangan tersebut. Bidang ini menekankan pada pengembangan, penempatan, dan peningkatan sumber daya manusia dalam keseluruhan struktur bisnis untuk peningkatan performa perusahaan demi peningkatan pelayanan *customer*. Seluruh karyawan diharapkan untuk dapat ikut serta dalam meningkatkan performa kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta prosedur dan peraturan yang berlaku dalam departemen di tempat karyawan tersebut bekerja. Untuk mendukung transformasi perusahaan khususnya dalam bidang *people development*, maka program penilaian kerja menjadi poin penting yang perlu mendapat perhatian guna menunjang peningkatan performa kerja karyawan. Dalam rangka menunjang terlaksananya program tersebut, maka salah satu langkah kongkrit yang menjadi wacana perusahaan adalah penilaian kinerja yang diberlakukan oleh perusahaan. Untuk meningkatkan efektivitas dari penilaian kerja maka pihak perusahaan melakukan pembenahan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku, yaitu dengan menambahkan *Key Performance Indicator* sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi pihak penilai.

Hasil asesmen awal yang dilakukan melalui proses wawancara dan penyebaran kuesioner di unit cabang yang dilakukan oleh peneliti diperoleh hasil bahwa penilaian kinerja yang selama ini dilakukan masih dipersepsikan tidak efektif oleh sebagian besar karyawan. Pemberian *feedback of performance* atau

umpan balik sebagai salah satu kegiatan yang penting dilakukan dalam sistem penilaian kinerja juga belum terlihat terutama pada tenaga sales di unit kerja cabang dan *supporting department* di kantor *head office*.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap staf HR dan beberapa karyawan perusahaan juga memberikan informasi yang tidak kalah penting, yaitu kenyataan bahwa para karyawan yang bertugas di *supporting department* memiliki tingkat *turnover* yang rendah walaupun penanganan penilaian kinerja yang mereka terima tidak memuaskan. Para karyawan di departemen ini tidak menerima penilaian kinerja pada saat yang bersamaan, penilaian dilakukan tanpa standar performa kinerja yang jelas, dan banyak diantara mereka yang tidak mendapatkan *feedback of performance* setelah penilaian kinerja diberikan. Peneliti melihat hal ini sebagai potensi masalah yang nantinya akan dihadapi oleh perusahaan bila tidak dilakukan antisipasi sejak awal.

Sejalan dengan program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan terkait penilaian kinerja maka penelusuran data dilakukan guna mendukung data mengenai kepuasan karyawan terhadap pemberian *feedback of performance*. Berdasarkan hasil penelusuran data ditemukan bahwa penilaian kinerja yang ada saat ini belum termasuk pemberian *feedback* terutama di unit cabang. Hal senada juga diungkapkan oleh pihak HRD bahwa *feedback* belum dilakukan secara menyeluruh terutama bagi karyawan yang ada di unit cabang. Dari hasil wawancara dengan beberapa atasan selaku penilai, tidak adanya pemberian *feedback* disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya, keengganan dari penilai terutama dalam menyampaikan *feedback* bagi penilaian yang kurang memuaskan. Hal senada juga diungkapkan oleh pihak HRD bahwa pemberian umpan balik sulit untuk dilaksanakan dikarenakan keengganan para penilai atau atasan karena sebagian besar atasan merasa tidak kompeten dalam memberikan *feedback*.

Dari 37 responden yang ikut serta dalam pengisian kuesioner *blockage*, 64% responden menyatakan belum ada standarisasi yang jelas dari performa kerja yang diharapkan sehingga masih banyak karyawan yang merasa kurang jelas pada tugas apa yang perlu mendapat perbaikan sehingga di masa yang akan datang diharapkan tidak banyak karyawan yang akan melakukan kesalahan yang sama secara terus menerus. Penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan pada saat ini

dinilai oleh karyawan masih belum memadai. Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh 10 orang karyawan yang menilai bahwa beberapa hal berikut dianggap sebagai yang kurang dipenuhi dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu, penilaian kinerja dianggap kurang memuaskan hasilnya karena bersifat subyektif artinya tidak menggambarkan performa kerja yang sebenarnya atau munculnya pandangan bahwa penilaian kinerja kurang adil, penilaian kinerja tidak bermanfaat bagi pengembangan karir, penilaian kinerja tidak mencerminkan hasil usaha yang sebenarnya, penilaian kinerja kurang jelas mengenai bagaimana cara mengukurnya, penilai sendiri merasa kesulitan dalam menentukan bobot penilaian.

Berdasarkan hasil asesmen awal tentang persepsi terhadap penilaian kinerja yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner terlihat hasil yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap penilaian kinerja dinilai rendah. Tahapan selanjutnya dari penilaian ini adalah pemberian *feedback* sebagai bahan masukan bagi karyawan agar dapat segera melakukan tindakan perbaikan yang dibutuhkan. Kondisi perusahaan pada saat ini sudah mulai dengan program penilaian kinerja, namun untuk melihat seberapa jauh pelaksanaan pemberian *feedback* yang dilakukan dan sejauh mana efektivitas pemberian umpan balik ini berjalan maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Melihat permasalahan diatas, maka perlu adanya suatu program khususnya bagi atasan guna meningkatkan cara memberikan umpan balik secara efektif, dimana dalam program tersebut akan diberikan pembekalan tentang gambaran umpan balik yang efektif dan bagaimana cara melakukannya. Proses penilaian kinerja yang tidak sistematis, hanya menekankan pada aspek-aspek yang sifatnya kualitatif dan tidak berpatokan pada KPI (*Key Performance Indicator*) dapat membentuk persepsi ketidakadilan pada para karyawan. Karyawan merasa upaya yang sudah dilakukan untuk perusahaan tidak dinilai sesuai dengan prosedur dan cenderung timbul bias (tidak objektif). Kondisi ini jika tidak segera diatasi maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja yang tentunya dapat menyebabkan peningkatan intensi *turnover* pada para karyawan.

Mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan perlu mengambil langkah kongkrit untuk melakukan pembenahan dan lebih memberikan perhatian pada

pengembangan karyawan yang tercakup pada penilaian kinerja. Perusahaan perlu mengevaluasi kembali sejauh mana penilaian kerja yang berlaku di perusahaan sudah dapat memberikan gambaran tentang bagaimana performa karyawan dinilai, apakah sudah ada standarisasi yang jelas tentang kriteria yang digunakan sehingga dapat memberikan informasi dalam penetapan imbalan ataupun informasi tentang program pengembangan yang cocok untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan dari persepsi keadilan terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah terdapat perbedaan skor persepsi keadilan yang signifikan pada saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi?
3. Apakah terdapat perbedaan skor yang signifikan pada saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan praktis dari penelitian ini adalah untuk melihat perubahan yang terjadi setelah dilakukannya intervensi terhadap pelaksanaan penilaian kinerja

1.4.2 Manfaat Penelitian

Sebagai masukan bagi perusahaan tentang bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif sehingga dapat membantu meningkatkan performa kerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi penjelasan tentang teori yang terkait *dependent variabel*, *independent variabel* serta teori terkait intervensi yang digunakan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, rumusan permasalahan, hipotesis kerja, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan prosedur penelitian.

BAB 4 HASIL, ANALISIS DAN INTERVENSI

Bab ini berisi gambaran responden penelitian, hasil, analisis dan kesimpulan hasil dari perhitungan awal serta program intervensi yang diberikan.

BAB 5 DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi diskusi dari hasil penelitian, kesimpulan dan saran bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori yang akan digunakan yang mendukung topik penelitian. Adapun beberapa teori yang digunakan adalah teori tentang kepuasan kerja, teori *organizational justice*, teori penilaian kerja, teori pemberian *feedback*, dan teori intervensi.

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja, namun pada dasarnya memiliki pengertian yang tidak jauh berbeda. Definisi penilaian kinerja yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah definisi yang berasal dari Spector (1997) dimana ia menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya.

Secara umum kepuasan kerja merupakan sebuah variabel sikap. Pada masa lalu, kepuasan kerja cenderung dilihat dari adanya pemenuhan kebutuhan (*need*) – apakah suatu pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis pekerja, misalnya gaji. Namun kebanyakan peneliti sekarang lebih terfokus pada proses kognitif dibandingkan dengan kebutuhan dasar itu sendiri. Oleh karenanya pandangan mengenai sikap menjadi satu hal yang utama dalam membahas kepuasan kerja (Spector, 1997).

Kepuasan kerja dapat dipertimbangkan sebagai suatu perasaan umum dari pekerjaan atau sebagai kumpulan yang saling berhubungan dari sikap terhadap berbagai aspek ataupun faset dalam pekerjaannya (Spector, 1997). Pandangan umum biasa digunakan ketika melihat secara keseluruhan atau garis dasar sikap terhadap sebuah peminatan, misalnya seseorang ingin melihat efek dari kesukaan dan ketidaksukaan orang mengenai pekerjaannya. Kebanyakan peneliti menilai kepuasan kerja umum dalam hubungannya dengan berbagai variabel yang

diminati. Pandangan faset kemudian digunakan untuk melihat aspek mana dalam pekerjaan yang dirasakan puas atau tidak puas oleh karyawan. Hal ini akan sangat berguna dalam perusahaan untuk mengidentifikasi area dari ketidakpuasan yang nantinya dapat ditingkatkan. Kadangkala, kedua pandangan diatas dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dari kepuasan kerja suatu karyawan (Spector, 1997).

2.1.2 Faset Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengemukakan sembilan faset dalam kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Gaji (*pay*)

Gaji adalah imbalan yang diterima karyawan dari pekerjaannya. Gaji mewakili aspek ekonomis dalam pekerjaan. Kepuasan terhadap gaji adalah kepuasan terhadap imbalan yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.

2. Promosi (*promotion*)

Kepuasan kerja salah satunya didapatkan dari kesempatan promosi atau kenaikan jabatan. Promosi bagi karyawan berarti meningkatnya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, dan dapat berhubungan dengan meningkatnya status, serta peningkatan gaji sesuai pekerjaannya. Kepuasan terhadap promosi adalah kepuasan terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh perusahaan.

3. Supervisi (*supervision*)

Mewakili pandangan karyawan mengenai dukungan yang diberikan oleh atasan pada karyawan dalam hal pekerjaan, juga hubungan interpersonal antara karyawan dengan atasan langsung. Kepuasan terhadap supervisi adalah kepuasan terhadap atasan langsung dalam memimpin dan mengatur anak buahnya.

4. Tunjangan (*fringe benefit*)

Tunjangan adalah benefit yang diterima karyawan sesuai posisinya di perusahaan. Kepuasan terhadap tunjangan adalah kepuasan terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai posisi yang dijabat saat ini.

5. Penghargaan non materi (*contingent reward*)

Mewakili pandangan karyawan mengenai penghargaan non materi yang diberikan perusahaan terhadap hasil kinerja karyawan. Kepuasan terhadap penghargaan non materi adalah kepuasan terhadap adanya perhatian, dan apresiasi yang diberikan atasan dan rekan kerja terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

6. Prosedur operasional (*operational procedure*)

Prosedur operasional adalah aturan dan prosedur yang mempengaruhi performa kerja karyawan. Kepuasan kerja salah satunya didapatkan dari kepuasan terhadap peraturan dan prosedur. Kepuasan terhadap prosedur operasional adalah kepuasan terhadap tugas-tugas dan aturan yang berlaku, yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya.

7. Rekan kerja (*coworkers*)

Mewakili hubungan interpersonal karyawan terhadap rekan kerja, dan persepsi kompetensi yang dimiliki rekan kerja dalam melaksanakan tugasnya. Kepuasan terhadap rekan kerja adalah kepuasan terhadap rekan kerja, baik dari sisi interpersonal, maupun kompetensi yang dimiliki.

8. Tipe pekerjaan (*nature of works*)

Tipe pekerjaan adalah jenis dari tugas yang dikerjakan oleh karyawan sehari-hari, serta perasaan bangga saat karyawan dapat menyelesaikan tugasnya. Kepuasan terhadap tipe pekerjaan adalah kepuasan terhadap tugas yang harus mereka kerjakan setiap hari.

9. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi adalah pertukaran informasi yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan terhadap komunikasi adalah kepuasan terhadap informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

2.2 Organizational Justice

2.2.1 Pengertian Organizational Justice

Organizational Justice adalah gambaran secara umum tentang persepsi terhadap keadilan yang berlaku di tempat kerja (Robbins, 2007), sedangkan menurut Cropanzano dan Greenberg (dalam Lee, 2000) *organizational justice* merupakan persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari perusahaan. Dari dua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan atas perlakuan yang diterima di tempat kerja. Teori ini merupakan pengembangan dari *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1965 dalam Arnold & Randall 2010) dimana prinsip dari *equity theory* lebih terfokus pada salah satu dimensi dari ketiga *organizational justice* yaitu *distributive justice*.

Konsep *organizational justice* menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dirinya diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk pencapaian efektivitas perusahaan. Sebaliknya ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil, maka karyawan akan merasa tidak puas dan menunjukkan perilaku tidak produktif. Menurut Homan (dalam Folger dan Skarlicki, 1999), hal tersebut disebabkan pada saat seseorang tidak berdaya terhadap sumber ketidakadilan (atasan atau pihak otoritas), mereka akan berupaya mendapatkan keadilan dengan cara yang tidak langsung.

2.2.2 Dimensi Organizational Justice

Robbins (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dari *Organizational Justice* yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing dimensi.

2.2.2.1 Distributive Justice

Dimensi yang menggambarkan persepsi individu terhadap adil atau tidaknya tentang besarnya proporsi serta alokasi dari reward yang diterima jika dibandingkan dengan individu lain. Misalnya : keputusan pengupahan, penilaian kinerja serta keputusan pemutusan hubungan kerja. *Distributive justice* sesuai

dengan teori *equity* yang menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan yang diperoleh. Karyawan akan menilai sistem *reward* (gaji dan insentif) adil, jika reward yang diterima sesuai dengan yang telah mereka lakukan. *Distributive Justice* yang berdasarkan teori *equity* merupakan persepsi apakah *outcomes* yang diterima karyawan sesuai dengan usaha, kontribusi dan prestasi mereka (Colquitt, 2001).

2.2.2.2 Procedural justice

Dimensi yang menggambarkan persepsi individu terhadap adil atau tidaknya suatu proses yang digunakan untuk menentukan distribusi suatu *reward*. Melalui suatu proses, karyawan merasa bahwa hasil usahanya dinilai sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya proses penilaian kinerja. Apakah *reward* dalam hal ini hasil prestasi kerjanya dinilai memuaskan sesuai dengan harapannya. Dreher dan Dougherty (2001) menyatakan bahwa *procedural justice* berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi *outcomes*. Hasil penelitian Cropanzano dan Greenberg (Dalam Saunders, Thonhill dan Lewis, 2002) menunjukkan bahwa keputusan yang dibuat berdasarkan prosedur yang adil, kemungkinan besar akan diterima oleh orang-orang yang dipengaruhi oleh prosedur tersebut, jika dibandingkan keputusan yang muncul dari prosedur tidak adil. Prosedur dan proses yang adil juga akan mengurangi dampak reaksi negatif yang muncul dari keputusan yang tidak diinginkan karyawan.

2.2.2.3 Interactional Justice

Dimensi yang menggambarkan persepsi individu dalam menilai derajat keadilan terhadap perlakuan yang diterima oleh individu yang bersangkutan dari sisi *dignity*, *concern*, dan *respect*. Kualitas perlakuan interpersonal diperoleh melalui prosedur peraturan organisasional seperti menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, interaksi yang sopan dengan karyawan dan kepekaan hubungan antar individu. Colquitt (2001) menyatakan bahwa persepsi *interactional justice* akan terbentuk ketika pihak-pihak yang berwenang

menghargai dan menunjukkan perhatiannya kepada karyawan (*sensitivity*) dan menjelaskan semua alasan-alasan yang mendasari sebuah keputusan (*explanation*). *Interactional Justice* mencerminkan kebijakan dan perhatian yang dimiliki pihak otoritas kekuasaan, ketika pimpinan mengkomunikasikan kebijakan dan perhatiannya dengan bawahan.

2.3 Persepsi

2.3.1 Pengertian Persepsi

Persepsi adalah *a process by which individuals organize and interpret their sensory impressions in order to give meaning to their environment* (Robbins, 2007)

2.3.2 Faktor yang mempengaruhi Persepsi

Menurut Robbins (2007) menyatakan pada saat melihat suatu objek yang sama, setiap individu dapat melihat objek tersebut sebagai hal yang berbeda. Adanya perbedaan pandangan atau persepsi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor:

1. Orang yang mempersepsikan
2. Obyek yang dipersepsikan
3. Situasi atau konteks ketika melakukan persepsi

Faktor yang pertama, saat seseorang berusaha untuk memberikan makna atau menginterpretasikan suatu hal yang dilihatnya, maka persepsi ini akan sangat bergantung pada karakteristik individu yang melakukan interpretasi. Termasuk dalam karakteristik individu diantaranya sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu dan harapan yang dimilikinya. Faktor kedua menjelaskan bahwa karakteristik dari target yang dipersepsikan juga memiliki dampak yang kuat. Sebagai contoh, ketika melihat sekelompok orang daerah tertentu dengan sifat tertentu, maka persepsi terhadap sifat orang dari daerah tersebut cenderung dianggap sama dengan sifat kelompok terdahulu meskipun sebenarnya tidak ada relevansi antara orang yang satu dengan yang lainnya. Faktor yang ketiga menjelaskan tentang pengaruh situasi ataupun kondisi yang berdampak pada penilaian seseorang. Hal ini bisa disebabkan oleh waktu, cahaya

kondisi atau situasi tertentu. Sebagai contoh, ketika melihat seseorang berpakaian kasual pada jumat malam, maka persepsi akan menjadi berbeda ketika melihat orang dengan baju yang sama tetapi dikenakan pada senin pagi di hari kerja.

2.4 Penilaian Kinerja

2.4.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan secara berkala dengan tujuan penentuan karir (Schultz & Schultz, 2006).

2.4.2 Tujuan dari Penilaian Kinerja

Secara umum tujuan pelaksanaan dari evaluasi kinerja adalah untuk memberikan suatu hasil pengukuran yang dinilai secara akurat dan obyektif terhadap kinerja karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil evaluasi ini maka diperoleh suatu informasi yang dapat digunakan untuk menentukan nasib karyawan tersebut di masa datang terkait dengan karirnya dalam perusahaan. Selain itu, manfaat lain dari evaluasi penilaian kinerja adalah sebagai validasi dari kriteria yang ditentukan dalam rangka melakukan seleksi terhadap karyawan yang akan menduduki atau menempati jabatan tertentu. Oleh karena itu tujuan dari evaluasi kinerja dapat dibedakan menjadi dua tujuan utama yaitu tujuan administratif dan penelitian. Termasuk dalam tujuan administratif yaitu membuat keputusan yang menyangkut atau terkait dengan kepegawaian seperti kenaikan gaji dan promosi. Sedangkan tujuan penelitian seperti yang telah dikemukakan diatas adalah kegunaannya sebagai alat untuk memvalidasi kriteria dalam proses seleksi.

2.4.3 Langkah-langkah dalam Proses Penilaian Kinerja

Aamodt (2010) mengemukakan sembilan langkah utama yang dilakukan dalam proses penilaian kinerja yaitu:

1. Menetapkan tujuan dari penilaian kinerja.
2. Melihat faktor-faktor apa yang dapat menghambat proses penilaian dilihat dari sisi lingkungan serta budaya di perusahaan,

3. Menentukan siapa yang melakukan penilaian,
4. Memilih metode terbaik yang sesuai dengan perusahaan dalam mencapai tujuan,
5. Memberikan pelatihan bagi pihak yang melakukan penilaian (penilai),
6. Melakukan observasi dan dokumentasi terhadap kinerja karyawan,
7. melakukan evaluasi,
8. Mengkomunikasikan hasil penilaian pada pihak yang dinilai,
9. Membuat keputusan menyangkut personalia bagi pihak terkait (karyawan yang dinilai).

2.4.4 Pihak yang Melakukan Evaluasi

Secara tradisional, pelaksanaan penilaian kinerja hanya dilakukan oleh *supervisor* atau atasan karyawan yang akan dinilai. Pada saat ini penilaian kinerja pada banyak organisasi tidak hanya dilakukan oleh atasan karena seringkali para atasan hanya mampu mengobservasi 30% dari keseluruhan perilaku bawahannya dalam bekerja. Aamodt (2010) menyatakan bahwa beberapa pihak yang biasanya ikut melakukan evaluasi adalah:

1. *Supervisor* / Atasan

Penilaian kinerja yang paling umum dilakukan adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan. Walaupun seorang atasan tidak dapat melihat semua tingkah laku bawahannya setiap saat, namun para atasan adalah pihak yang pasti akan mendapatkan hasil kerja bawahannya.

2. Rekan Sejawat

Walaupun rekan sejawat tidak menerima hasil akhir dari pekerjaan teman rekan kerjanya, namun rekan sejawat adalah pihak yang sering kali melihat langsung proses kerja seorang karyawan dan bahkan merasakan dampak dari performa kerja sehingga akan didapatkan penilaian kinerja yang objektif.

3. Bawahan

Feedback dari bawahan (biasa juga disebut sebagai *upward feedback*) merupakan salah satu komponen yang paling penting dalam teknik penilaian 360 derajat, hal ini dikarenakan bawahan seringkali memberikan sudut pandang yang sama sekali berbeda mengenai tingkah laku atasannya.

4. Klien

Walaupun sepertinya tidak memungkinkan bagi perusahaan untuk meminta klien mengisi *form* penilaian kinerja, organisasi secara informal tetap menghargai *feedback* yang diberikan oleh klien terhadap karyawannya. Klien dapat secara informal menyampaikan keluhan atau bahkan pujian atas tingkahlaku salah seorang karyawan.

5. Penilaian diri sendiri

Mengijinkan pegawai untuk menilai diri sendiri akan tingkah laku dan performa kerjanya biasanya hanya dilakukan oleh sebagian kecil organisasi. Penilaian diri sendiri terhadap performa kerja bisa menjadi sangat akurat ketika tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja bukanlah untuk kepentingan administratif dan promosi. .

2.4.5 Metode Untuk Melakukan Penilaian Kinerja

Menurut Aamodt (2010), ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dengan baik sebelum memutuskan metode apa yang akan digunakan untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. Fokus pada dimensi-dimensi penilaian kinerja. Organisasi dapat memutuskan dimensi apa saja yang akan dijadikan fokus pertimbangan dalam penilaian kinerja, apakah akan terfokus pada dimensi sifat / trait seperti kejujuran dan ketergantungan, fokus pada kompetensi, pelaksanaan tugas atau pada pencapaian tujuan dan target pekerjaan.
2. Mempertimbangkan bobot pada dimensi penilaian kinerja. setelah jenis-jenis dimensi dalam penilaian kinerja telah ditetapkan, organisasi harus memutuskan apakah seberapa besar masing-masing dimensi tersebut akan dinilai. Besar kemungkinan satu dimensi diberi bobot penilaian yang berbeda dari dimensi lainnya karena dianggap lebih penting
3. Menggunakan pengukuran yang objektif. Setelah jenis-jenis dimensi penilaian dipertimbangkan dan diputuskan, keputusan berikutnya jenis pengukuran yang seperti apa yang akan digunakan. Organisasi dapat memutuskan untuk melakukan perbandingan antar karyawan,

4. Evaluasi terhadap metode penilaian pekerja. Setelah pelaksanaan penilaian kinerja berlangsung, harus dilakukan evaluasi terhadap metode yang digunakan, karena belum tentu sesuai dengan tujuan dilakukannya penilaian kinerja.

2.5 Intervensi

2.5.1 Pengertian Intervensi

Intervensi adalah suatu tindakan yang dilakukan sebagai bagian dari perubahan. Intervensi diartikan sebagai tindakan yang direncanakan, disengaja dan fungsional (Cummings & Worley, 2005)

2.5.2 Jenis Intervensi

Beberapa jenis intervensi yang dilakukan terkait dengan perubahan organisasi:

a. Human Process Intervention

Fokus pada orang-orang di dalam organisasi dan proses yang mereka jalani dalam rangka memenuhi tujuan organisasi. Proses yang terkait didalamnya antara lain, komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan kelompok dan kepemimpinan. Dua macam Intervensi yang dilakukan terkait *human process* yaitu:

- *Individual approaches* termasuk didalamnya *coaching and training*
- *Interpersonal and group approaches* termasuk didalamnya *process consultation, third party intervention* dan *team building*.

b. Technostuctural Intervention

Intervensi yang terfokus pada teknologi dan struktur di dalam organisasi termasuk di dalamnya *structural design, downsizing* dan *reengineering*.

c. Human Resources Management Intervention

Intervensi yang terfokus pada integrasi antara pelaku organisasi dengan organisasi itu sendiri termasuk di dalamnya *goal setting, performance appraisal* dan *reward systems*

d. Strategic Intervention

Suatu bentuk intervensi yang menghubungkan fungsi internal organisasi kedalam lingkungan yang lebih luas dan dapat mengubah organisasi untuk dapat melakukan penyesuaian dengan perubahan situasi.

Dari keempat macam intervensi yang disebutkan diatas, maka pada penelitian intervensi yang digunakan adalah *human resources management intervention*. Alasan pemilihan intervensi ini adalah karena adanya suatu proses yang mengintegrasikan pelaku organisasi (dalam hal ini staf dari beberapa unit kerja yang berlokasi di Honsha atau kantor pusat) dengan implementasi penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan sebagai salah satu kegiatan berkala yang cukup signifikan bagi perkembangan organisasi.

2.6 Coaching

2.6.1 Pengertian Coaching

Cummings & Worley (2005) mendefinisikan *coaching* sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu. *Coaching* terfokus pada kemampuan, pengetahuan dan kapabilitas seseorang, atau dengan kata lain, *coaching* melibatkan proses bekerja bersama anggota organisasi —biasanya para manajer dan eksekutif— secara regular untuk membantu mereka menetapkan tujuan-tujuannya, menghadapi potensi masalah yang mungkin terjadi, dan meningkatkan performa kerja mereka.

Cummings & Worley (2005) juga menjelaskan bahwa *coaching* merupakan jenis intervensi yang sangat personal dan melibatkan hubungan antar pribadi antara praktisi OD dan kliennya. *Coaching* dapat membantu para manajer melihat permasalahan yang mereka hadapi dalam perspektif yang berbeda dan meningkatkan kemampuan dan efektifitas kepemimpinan yang mereka miliki. *Coaching* biasanya dilakukan dengan tujuan-tujuan seperti : mendampingi proses transisi agar berjalan lebih efektif, mengatasi masalah performa kerja, ataupun

mengembangkan tingkah laku baru sebagai bagian dari program pengembangan kepemimpinan organisasi.

2.6.2 Tahapan dalam Pelaksanaan *Coaching*

Dalam pelaksanaannya, proses *coaching* yang direncanakan biasanya terdiri dari hal-hal berikut ini (Cummings & Worley, 2005);

1. Menetapkan prinsip hubungan (*Establish the principles of the relationship*)
Merupakan tahap yang paling penting dalam intervensi, yang meliputi; menetapkan tujuan dari dilakukannya *coaching*; menetapkan parameter hubungan kedua belah pihak, seperti jadwal yang harus disepakati bersama, sumber daya dan kompensasi yang dibutuhkan; dan pertimbangan-pertimbangan etis lainnya.
2. Melakukan assessment (*Conduct an assessment*)
Proses ini dapat dilakukan secara personal maupun sistemik. Dalam asesmen personal, klien dipandu untuk melewati beberapa proses evaluasi seperti *interview* ataupun penggunaan alat test psikologis.
3. Mendiskusikan hasil asesmen (*Debrief the result*)
Pada tahap ini kedua belah pihak mendiskusikan hasil asesmen dan menyepakati hasil diagnosis. Tujuan dari dilakukannya tahap ini adalah untuk membuat klien bersedia melakukan langkah yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil asesmen yang diperoleh, tujuan intervensi dapat diperbaiki dan dirombak bila memang diperlukan.
4. Mengembangkan rencana kerja (*Develop an action plan*)
Menentukan aktifitas yang akan dilakukan bersama, termasuk di dalamnya aktifitas-aktifitas baru yang akan mendorong pencapaian tujuan yang baru, dan kesempatan mempelajari kemampuan dan pengetahuan yang baru. Tahap ini dapat dikatakan sebagai tahapan yang paling sulit karena selalu melihat berbagai kemungkinan tindakan baru.
5. Implementasi rencana kerja (*Implement the action plan*)
Pada tahap pelaksanaan, proses *coaching* meliputi pertemuan personal antara *coach* dan klien. Pada sesi ini coach mendorong klien untuk bertindak berdasarkan arahnya.

6. Evaluasi hasil (*Assess the result*)

Pada interval waktu tertentu, hasil dari kegiatan *coaching* ditinjau kembali dan dievaluasi. Berdasarkan informasi ini, tujuan dan rencana kerja yang baru dapat dikembangkan atau dihentikan bila dianggap telah berjalan sesuai dengan tujuan *coaching*.

2.6.3 Penyusunan Program *Coaching*

Berdasarkan tahap pelaksanaan *coaching* dari Cummings & Worley (2005) maka penyusunan program *coaching* guna meningkatkan pelaksanaan penilaian kerja yang efektif disusun mengikuti langkah-langkah berikut:

1. Menetapkan hal-hal prinsipil dalam *coaching*.

Pada tahap ini, peneliti sebagai *coach* bersama-sama dengan pihak yang mengikuti program *coaching* (dalam hal ini *supervisor*/ atasan) menetapkan tujuan dari program, menyusun rencana kerja agar pelaksanaan program dapat terimplementasi dengan baik serta menetapkan kapan implementasi akan dilakukan dan bagaimana caranya.

Penetapan tujuan program diawali dengan pemberian informasi pada *supervisor* mengenai manfaat dari pelaksanaan penilaian kerja. Agar penilaian kerja berjalan dengan efektif maka perlu dicapai kesepakatan tentang pelaksanaan penilaian kerja sesuai dengan prosedur. Seperti telah dikemukakan di atas bahwa prosedur penilaian kerja mengikuti langkah-langkah dari Aamodt (2010). Lima langkah pertama merupakan wewenang dari organisasi dalam keseluruhan proses dari penilaian kinerja. Adapun memasuki langkah ke-enam yaitu observasi dan dokumentasi kinerja merupakan bagian yang sudah menjadi tanggung jawab dari *supervisor* selaku peihak penilai termasuk didalamnya memberikan *feedback* bilamana diperlukan. Selanjutnya *supervisor* melakukan penilaian dengan cara mengisi *form* yang sudah tersedia dan sudah direvisi secara berkala agar mendapatkan *form* yang paling sesuai dan dianggap efektif untuk dijadikan dasar penilaian. Selanjutnya adalah langkah untuk menyampaikan hasil penilaian kepada pihak yang dinilai (staf dibawah masing-masing *supervisor*). Sebagai langkah

terakhir adalah menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk menjadi dasar dalam pengambilan keputusan bagi staf yang bersangkutan.

2. Melakukan asesmen

Pada tahap ini, wawancara dilakukan untuk mendapatkan data-data yang terkait dengan proses pelaksanaan penilaian kerja. Wawancara dilakukan dengan para *supervisor* dan staf.

3. Melakukan diskusi berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan

Berdasarkan data-data yang telah terkumpul maka kedua belah pihak, *coach* dan *coachee*, secara bersama-sama melakukan *review* pada proses pelaksanaan penilaian kinerja dan melihat hal apa saja yang perlu ditingkatkan agar penilaian kerja menjadi lebih efektif.

4. Menyusun rencana kerja

Pada penyusunan rencana kerja, hal utama yang dapat dilakukan oleh penilai adalah dengan membuat dokumentasi terhadap kinerja bawahan. Hasil pencatatan atau dokumentasi dapat berupa *behavior checklist* yang disusun berdasarkan *job description* dari pihak yang dinilai.

5. Implementasi rencana kerja

Pada tahap ini penilai diharapkan sudah memulai langkah kerja yang utama yaitu melakukan observasi dan dokumentasi terhadap performa kerja staf yang dinilai yang dapat dilakukan sesegera mungkin. Hal ini dimaksudkan agar pada saat penilaian kinerja dilaksanakan, penilai sudah dapat menggunakan dokumen tersebut sebagai salah satu data pendukung dalam penilaian. Adapun manfaat lain dari pencatatan agar data tersebut bisa dipergunakan oleh penilai yang lain bilamana terjadi kemungkinan penilai terdahulu dimutasikan.

6. Evaluasi hasil

Melakukan peninjauan ulang terhadap hasil implementasi rencana kerja dalam selang waktu tertentu (dalam hal ini setidaknya sampai penilaian kerja selanjutnya).

2.6.4 Sosialisasi Program *Coaching* Penilaian Kinerja

Bernadin (2006) mengatakan, sosialisasi adalah proses individu dalam memperoleh pemahaman akan nilai, penguasaan keterampilan, perilaku yang diharapkan dan pengetahuan yang diperlukan agar dapat memahami perannya dalam organisasi serta memberikan kontribusinya sebagai anggota dalam organisasi tersebut. Sosialisasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan untuk melakukan pertukaran informasi antara para anggota dalam suatu organisasi dengan organisasi itu sendiri. Sosialisasi melibatkan pertukaran *tacit knowledge* melalui pertukaran pengalaman.

Menurut Noe (2008), ada 3 tahap sosialisasi dalam organisasi, yaitu:

1. *Anticipatory Socialization*

Tahap ini merupakan tahap sosialisasi yang dilakukan sebelum seseorang masuk dalam suatu organisasi. Melalui tahap ini individu tersebut membentuk harapan mengenai organisasi, tugas-tugas, kondisi pekerjaan dan hubungan interpersonal di organisasi tersebut. Harapan-harapan individu ini dibentuk berdasarkan informasi-informasi yang diperolehnya pada proses seleksi dan rekrutmen atau berdasarkan pengalamannya dengan organisasi serupa.

2. *Encounter*

Tahap ini dilakukan pada saat seseorang mulai menjadi anggota dari suatu organisasi. Tahap ini diawali dengan penandatanganan kontrak kerja oleh calon karyawan. Walaupun karyawan baru ini sudah memiliki *realistic job review* yang akurat, akan tetap ada rasa terkejut dan cemas disaat ia mulai masuk dan harus mulai mengenal tugas-tugasnya, mengerti prosedur dan kegiatan organisasi. Dalam tahap ini peranan atasan sangat penting karena atasan dapat membantu terbentuknya kualitas hubungan kerja yang baik, dengan cara memberikan informasi yang tepat mengenai peran karyawan tersebut dalam organisasi dan juga informasi mengenai organisasi itu sendiri.

3. *Settling In / Change and acquisition*

Tahap ini merupakan tahapan terakhir dalam proses sosialisasi dimana karyawan mulai merasa nyaman dengan tugas-tugas dan lingkungan sosial di pekerjaannya. Saat ini karyawan sudah dapat menerima norma dan nilai dasar organisasi, sudah tidak ada lagi persepsi dan harapan yang tidak sesuai dengan

keadaan organisasi. Pada tahap ini karyawan sudah mengenali dan menguasai tugas-tugas serta tanggung jawabnya. Ia juga sudah mampu mengatasi konflik dan beban kerja yang terlalu berat. Pada tahap ini biasanya karyawan mulai tertarik dengan evaluasi mengenai kinerjanya dan mempelajari kesempatan pengembangan karir di dalam organisasi.

Pada dasarnya, setiap karyawan melewati ketiga tahapan dari proses sosialisasi di atas, agar dapat berkontribusi secara penuh dan efektif pada organisasi. Karyawan yang mengalami proses sosialisasi yang baik dan tepat akan lebih berkomitmen pada organisasi, mereka juga akan lebih puas dengan pekerjaannya, sehingga diharapkan produktivitasnya akan meningkat dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, intervensi yang dilakukan adalah dengan memberikan *coaching* mengenai proses penilaian kinerja yang sesuai prosedur dan efektif pada atasan dan memberikan sosialisasi mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang seharusnya pada para bawahan yang memiliki nilai kepuasan kerja dan *organizational justice* terendah.

2.6.5 Taksonomi Bloom

Taksonomi pertama kali disusun oleh Benjamin S Blom (1956) dalam tiga domain, yaitu *cognitive domain* yang berisi aspek intelektual seperti pengetahuan, pengertian dan keterampilan berfikir. Domain kedua adalah *affective domain* yang berisi aspek perasaan, emosi dan apresiasi. Domain ketiga adalah psikomotor, yang berisi perilaku-perilaku yang menekankan aspek keterampilan motorik.

Bloom membagi domain kognisi dalam enam tingkatan, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Berisi kemampuan untuk mengenali dan mengingat istilah, pengertian, fakta-fakta, gagasan, pola, urutan, metodologi dan prinsip-prinsip dasar.

2. Pemahaman (*comprehension*)

Kemampuan untuk mengingat dan menggunakan informasi.

3. Penerapan (*application*)

Kemampuan untuk menerapkan gagasan, prosedur, metode, rumus, teori dan sebagainya di dalam kondisi kerja

4. Analisis (*analysis*)

Mampu menganalisa informasi yang masuk dan membagi informasi dalam bagian yang lebih kecil untuk mengenali pola hubungannya, dan mampu mengenali serta membedakan faktor penyebab dan akibat dari sebuah skenario yang rumit.

5. Sintesis (*synthesis*)

Mampu menjelaskan struktur pola dari sebuah skenario yang sebelumnya tidak terlihat, mengenali data atau informasi yang harus didapat untuk menghasilkan solusi yang dibutuhkan

6. Evaluasi (*evaluation*)

Mampu memberikan penilaian untuk membuat keputusan.

Domain afektif, pembagiannya disusun sebagai berikut:

1. Penerimaan (*receiving/attending*)

Kesediaan untuk menyadari adanya fenomena yang ada di lingkungannya.

2. Tanggapan (*responding*)

Memberikan reaksi terhadap fenomena yang ada di lingkungannya, meliputi persetujuan, kesediaan dan kepuasan dalam memberikan tanggapan.

3. Penghargaan (*valuing*)

Penilaian berdasar pada internalisasi dari serangkaian nilai tertentu yang diekspresikan ke dalam tingkah laku.

4. Pengorganisasian (*organization*)

Memadukan nilai-nilai yang berbeda, menyelesaikan konflik diantaranya, dan membentuk suatu sistem nilai yang konsisten.

5. Karakterisasi nilai-nilai (*characterization*)

Memiliki sistem nilai yang mengendalikan tingkah lakunya sehingga menjadi karakteristik gaya hidupnya.

Domain psikomotor, tingkatan-tingkatan dalam domain ini adalah:

1. Persepsi (*perception*)

Penggunaan alat indra untuk menjadi pegangan dalam membantu gerakan

2. Kesiapan (*set*)
Kesiapan fisik, mental, dan emosional untuk melakukan gerakan
3. Respon (*guided response*)
Tahap awal dalam mempelajari keterampilan yang kompleks, termasuk di dalamnya imitasi dan gerakan coba-coba.
4. Mekanisme (*mechanism*)
Membiasakan gerakan-gerakan yang telah dipelajari sehingga tampil dengan meyakinkan dan cakap.
5. Respon Tampak yang Kompleks (*complex overt response*)
Gerakan motoris yang terampil, di dalamnya terdiri dari pola-pola gerakan yang kompleks.
6. Penyesuaian (*adaptation*)
Keterampilan yang sudah berkembang sehingga dapat disesuaikan dalam berbagai situasi
7. Penciptaan (*origination*)
Membuat pola gerakan baru yang sudah disesuaikan dengan situasi atau permasalahan tertentu.

Dalam proses intervensi yang dilakukan, untuk para atasan yang diberi program coaching mengenai pelaksanaan penilaian kinerja, peneliti fokus pada domain kognitif sampai pada tingkat evaluasi sasaran peneliti adalah agar para atasan dapat mengimplementasikan penilaian kinerja yang telah dipelajari pada saat coaching berlangsung dan melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang dirasa masih perlu ditambah.

Untuk para bawahan yang mendapatkan sosialisasi, peneliti fokus pada domain afektif pada tingkat responding karena sasaran peneliti adalah agar para bawahan yang diberi sosialisasi dapat merasakan kepuasan dan keadilan dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan.

2.7 Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan *Organizational Justice*

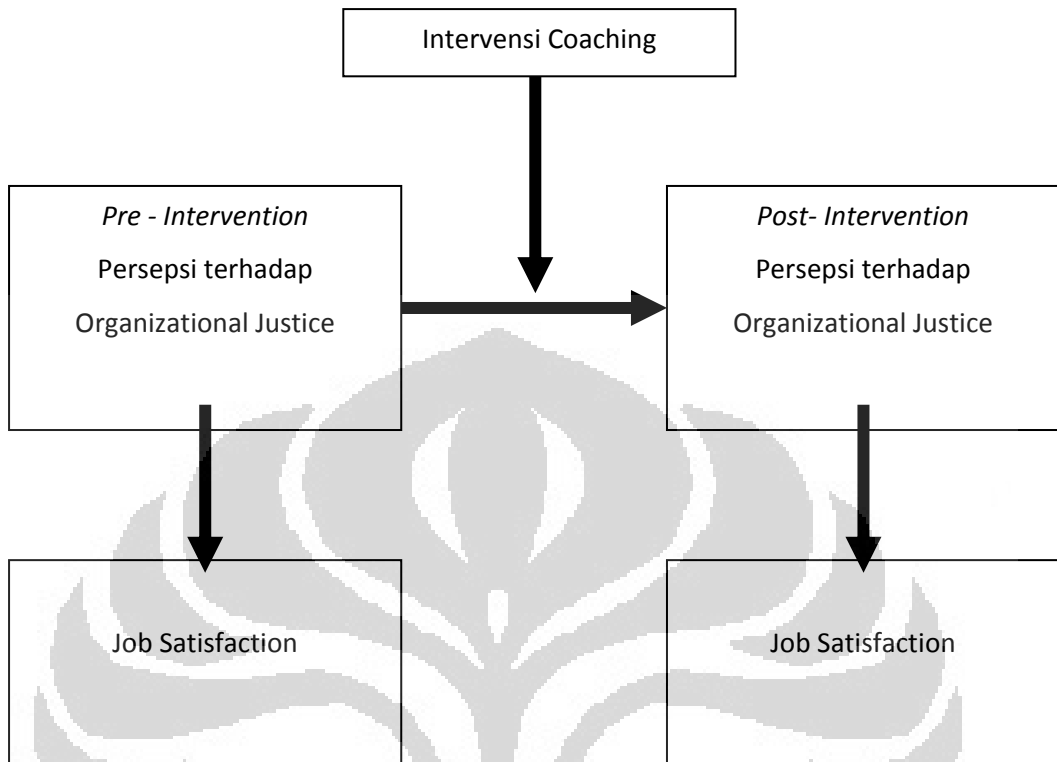
Beberapa penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap *Organizational Justice* sudah lama telah menjadi variabel *explanatory* dalam penelitian organisasi (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Levental, 1976 dalam Lam,

Schaubroeck dan Aryee, 2002). Penelitian yang sudah dilakukan menunjukkan pentingnya pemahaman tentang *Organizational Justice* sebagai syarat utama memahami efektifnya fungsi organisasi sebagai syarat utama memahami efektifnya fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan (Moore, 1978; Okun, 1975 dalam Greenberg, 1990). Folger dan Carpanzano (1990) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan menunjukkan rendahnya kepuasan kerja dan bahkan meninggalkan pekerjaannya.

Baron dan Greenberg (1990) mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terkait dengan faktor organisasional, terutama bagaimana sistem ganjaran (*reward system*) didistribusikan. Kepuasan dapat meningkat jika karyawan memandang bahwa sistem ganjaran dilakukan secara adil dan masuk akal, sebaliknya rasa puas karyawan akan menurun jika mereka memandang bahwa sistem ganjaran yang dilakukan tidak adil dan tidak masuk akal (Daromes, 2006). Hal senada juga dikatakan oleh Cropanzano dan Greenberg (1997) yang menyatakan bahwa karyawan cenderung kurang puas dengan hasil yang dirasakan tidak adil dibandingkan dengan yang mereka rasa adil.

Tyler dan Lind (1992) menemukan bahwa keadilan prosedural dapat digunakan sebagai dasar bagaimana seseorang menetapkan hubungannya dengan atasan dan menaikkan loyalitas terhadap perusahaan. Secara khusus Tyler (1989) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005) mengatakan karyawan akan mengevaluasi prosedur keadilan yang dilakukan perusahaan dengan menilai interaksi mereka dengan otoritas organisasi. Dalam penelitian interaksi tersebut, individu menguji beberapa dimensi termasuk netralitas otoritas organisasi dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan individu. Netralitas terkait dengan kejujuran dan potensi bias dari pengambil keputusan organisasi dan penggunaan informasi faktual dalam proses pengambilan keputusan (Daromes, 2006) yang dalam hal ini dilakukan dalam rangka penilaian kerja.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan keadilan organisasional khususnya dimensi keadilan prosedural. Berikut merupakan model teoritik penelitian yang akan dilakukan :



Bagan 2.1 Model Teoritik Pemberian *Coaching* guna Meningkatkan Persepsi terhadap Keadilan dan Kepuasan Kerja

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan terperinci tentang bagaimana penelitian ini dilakukan. Penjelasan yang akan dibahas meliputi pendekatan penelitian, tipe penelitian, desain penelitian, variabel penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan prosedur penelitian.

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Hal ini dilakukan karena informasi mengenai informasi mengenai pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang lain hanya diperoleh melalui respon responden terhadap alat ukur yang diberikan. Selanjutnya data yang didapatpun diolah dan dianalisis secara statistik (Kumar, 1999). Pendekatan kualitatif dilakukan oleh peneliti melalui metode wawancara dan observasi sebelum alat ukur diberikan.

3.2 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah *action research* yang merupakan suatu model penelitian dengan penekanan pada pengumpulan data untuk memperoleh gambaran dari masalah yang terjadi di seputar organisasi sebelum dilakukan tindakan yang berupa perencanaan berikut implementasi, untuk kemudian dilakukan suatu evaluasi hasil setelah tindakan dilaksanakan (Cummings & Worley, 2005). Tipe penelitian ini dianggap sesuai karena mampu menggambarkan efek dari intervensi yang dilakukan.

3.3 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *before-after* atau *pretest-posttest*. Desain ini dapat digunakan untuk melihat adanya perubahan pada situasi, fenomena, masalah, dan tingkah laku. Desain ini digunakan karena dirasakan paling tepat untuk mengukur efektifitas suatu program (Kumar, 1999).

3.4 Variabel Penelitian

3.4.1 Kepuasan Kerja

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Definisi konseptual dari variabel kepuasan kerja adalah perasaan seseorang mengenai pekerjaan mereka dan aspek-aspek yang berbeda yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Perasaan tersebut berkisar mengenai kesukaan (kepuasan) atau ketidaksukaan (ketidakpuasan) seseorang terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Terdapat 9 faset dalam kepuasan kerja yaitu gaji, supervisi, tunjangan, penghargaan non materi, prosedur operasional, rekan kerja, tipe pekerjaan, dan komunikasi.

Adapun definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari 9 faset tersebut diatas yang diperoleh berdasarkan jawaban responden pada kuesioner kepuasan kerja berdasarkan Spector (1997).

3.4.2 *Organizational Justice*

Variabel bebas pada penelitian ini adalah persepsi keadilan (*organizational justice*). Definisi konseptual dari variabel persepsi terhadap keadilan adalah gambaran secara umum tentang persepsi terhadap keadilan yang berlaku di tempat kerja (Robbins, 2007). Terdapat tiga dimensi dalam variabel ini, *distributive justice* (persepsi terhadap keadilan berdasarkan *reward* yang mereka terima atas kontribusi yang diberikan), *procedural justice* (persepsi terhadap keadilan atas prosedur yang berlaku di perusahaan), *interactional justice* (persepsi terhadap keadilan atas perlakuan yang diterima dari atasan).

Adapun definisi operasional dari variabel ini adalah skor total dari keseluruhan jawaban yang diperoleh dari responden pada kuesioner persepsi terhadap keadilan.

3.4.3 *Coaching Penilaian Kinerja*

Intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *coaching* bagi para atasan / supervisor dalam melakukan penilaian kerja agar sesuai prosedur dan dapat memberikan penilaian kinerja yang efektif. Definisi konseptual dari

coaching adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan individu untuk menetapkan dan mencapai tujuan, meningkatkan hubungan interpersonal, menangani konflik ataupun menunjukkan gaya kepemimpinan tertentu.

Karena keterbatasan waktu dalam melakukan evaluasi terhadap program *coaching* penilaian kinerja yang diberikan pada para *supervisor*, maka untuk mengukur keberhasilan program *coaching*, para bawahan yang memiliki tingkat kepuasan kerja dan persepsi keadilan organisasi yang rendah akan mendapatkan intervensi berupa sosialisasi mengenai proses penilaian kinerja yang sedang dilatihkan pada para *supervisor* nya.

3.5 Rumusan Masalah

Berikut ini adalah rumusan masalah berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya:

4. Apakah terdapat hubungan antara persepsi keadilan dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT XXY ?
5. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor persepsi keadilan saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi?
6. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan pada skor kepuasan kerja saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi?

3.6 Hipotesis Penelitian

1. Ha1: Terdapat hubungan antara persepsi keadilan dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT XXY
Ho1: Tidak terdapat hubungan antara persepsi keadilan dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT XXY
2. Ha2: Terdapat perbedaan yang signifikan pada skor persepsi keadilan saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi
Ho2: Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor persepsi keadilan saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi
3. Ha3: Terdapat perbedaan yang signifikan pada skor kepuasan kerja saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi

Ho3: Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada skor kepuasan kerja saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi.

3.7 Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini terdiri dari karyawan PT XXY yang berada di kantor pusat (Honsha) pada level staf dan supervisor. Kriteria lain dari responden penelitian adalah karyawan yang sudah melalui penilaian kerja setidaknya satu kali selama masa kerja.

3.8 Teknik Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dimana sampel yang diambil adalah yang paling sesuai dengan tujuan penelitian atau termasuk dalam *purposive sampling* (Kumar, 1999).

3.9 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi serta pengisian kuesioner. Berikut ini adalah penjelasan mengenai metode pengumpulan data tersebut:

3.9.1 Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi interaksional antara dua pihak, setidaknya salah satu memiliki tujuan yang sudah ditentukan, dan biasanya melibatkan proses tanya jawab (Stewart & Cash, 2000). Peneliti membuat pedoman wawancara umum yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan kepada responden. Wawancara dilakukan dalam rangka menggali data awal untuk membuat latar belakang, permasalahan penelitian, dan hal-hal lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.9.2 Observasi

Metode observasi adalah sebuah metode dimana peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut (Poerwandari, 2005). Tujuan dari

dilakukannya observasi adalah untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian yang diamati tersebut. Dalam penelitian ini, observasi digunakan untuk menunjang data dari wawancara.

3.9.3 Pengisian kuesioner

Menurut Kumar (1999), kuesioner adalah sejumlah pertanyaan yang ditulis dan jawabannya ditulis sendiri oleh responden. Kelebihan kuesioner adalah kemudahan dalam hal waktu, tenaga dan finansial. Kuesioner juga memberikan informasi yang akurat karena kerahasiaan terjaga dengan baik. Kelemahan kuesioner adalah keterbatasan pemahaman dari responden dan tingkat pengembaliannya rendah. Berikut ini adalah kuesioner-kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Kuesioner *Organizational Justice*

Kuesioner dari Moorman (1991) yang sudah diadaptasi oleh Deriyana (2011) terdiri dari:

Distributive Justice. Terdiri dari 6 item yang digunakan untuk mengukur persepsi keadilan responden terhadap *reward* yang mereka terima atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Moorman (1981) menyatakan bahwa koefisien reliabilitas alfabanya mencapai .94.

Procedural Justice. Terdiri dari 6 item yang digunakan untuk mengukur persepsi keadilan dari responden terhadap prosedur yang berlaku di perusahaan. Moorman (1991) menyatakan bahwa Cronbach's alpha untuk alat ukur ini adalah .94.

Interactional Justice. 6 item dari alat ukur ini digunakan untuk mengukur persepsi keadilan dari responden terhadap perlakuan diterima dari atasan. Cronbach's alpha dari alat ukur ini dinyatakan sebesar .93 (Moorman, 1991).

Pernyataan yang diberikan oleh responden terdiri atas 6 pilihan jawaban, yaitu "Sangat Tidak Setuju" (1), "Tidak Setuju" (2), "Kurang Setuju" (3), "Agak Setuju" (4), "Setuju" (5), dan "Sangat Setuju" (6). Adapun

pemberian skor 1 untuk pernyataan “Sangat Tidak Setuju”, skor 2 “Tidak Setuju”, skor 3 “Kurang Setuju”, skor 4 “Agak Setuju”, skor 5 “Setuju”, dan skor 6 “Sangat Setuju”. Keseluruhan item dari alat ukur ini *favorable* yang artinya tidak ada item yang negative

2. Kuesioner kepuasan kerja

Kuesioner yang disusun berdasarkan teori kepuasan kerja dari Spector, 1997 (diadaptasi oleh Nina dkk, 2010) dipertimbangkan sebagai gambaran dari suatu perasaan umum dari pekerjaan atau sebagai kumpulan yang saling berhubungan dari sikap terhadap berbagai aspek ataupun faset dalam pekerjaannya. Jumlah item secara keseluruhan sebanyak 45 item dengan 18 item *unfavorable* diantaranya.

Pernyataan yang diberikan oleh responden terdiri atas 4 pilihan jawaban, yaitu “Sangat Tidak Setuju” (1), “Tidak Setuju” (2), “Setuju” (3), dan “Sangat Setuju” (4). Adapun pemberian skor 1 untuk pernyataan “Sangat Tidak Setuju”, skor 2 “Tidak Setuju”, skor 3 “Setuju”, dan skor 4 “Sangat Setuju”. Terdapat 45 item dari kuesioner ini

3.9.3.1 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas alat ukur Kepuasan kerja

Reliabilitas merupakan sebuah ukuran keajegan (konsistensi) skor seseorang ketika ia melalui pengukuran beberapa kali dengan menggunakan alat ukur yang sama pada waktu berbeda (Anastasi & Urbina, 1997). Reliabilitas alat ukur dapat diketahui dengan menghitung nilai Cronbach Alpha. Nunnally & Bernstein (1994) menyatakan bahwa suatu alat ukur dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik jika $\alpha > 0.6$. Sedangkan validitas menjelaskan mengenai apa yang diukur oleh suatu alat ukur dan seberapa jauh alat ukur secara tepat mengukur hal tersebut (Anastasi & Urbina, 1997). Uji validitas menggunakan validitas konstruk untuk melihat seberapa besar sebuah alat ukur dapat mengukur konstruk teoritis. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui validitas konstruk adalah dengan menggunakan metode konsistensi internal, mengukur derajat homogenitas alat ukur dan relevansinya dengan validitas konstruk (Anastasi & Urbina, 1997). Konsistensi internal dapat dilihat melalui teknik *corrected item-total correlation*. Lebih lanjut, teknik ini dipergunakan untuk

sebagai patokan apakah suatu item akan dipertahankan atau tidak. Menurut Aiken (1985), item yang memiliki tingkat korelasi dengan skor total item sebesar 0.2 atau lebih layak digunakan dan tidak digugurkan. Mengacu pada nilai reliabilitas dan validitas tersebut, maka peneliti melakukan pengujian alat ukur untuk melihat apakah alat ukur yang digunakan sudah valid dan reliabel. Berikut adalah hasil uji alat ukur kepuasan kerja:

Tabel 3.1 Koefisien Reliabilitas Alat Ukur Kepuasan Kerja

KOEFSISIEN RELIABILITAS	
Kepuasan Kerja	.878

Hasil uji coba terpakai menunjukkan bahwa alat ukur kepuasan kerja menghasilkan $\alpha = .878$. Sebuah alat ukur yang memiliki nilai $\alpha > 0.6$ sudah memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Nunnally & Bernstein, 1994). Sedangkan Aiken (1985) menyatakan bahwa item yang memiliki tingkat korelasi dengan skor total item > 0.2 dikatakan layak digunakan atau valid. Hasil uji coba alat ukur terpakai menunjukkan bahwa beberapa item memiliki korelasi dengan skor total $< .2$, namun item-item tersebut tetap dipertahankan karena adanya kemungkinan *error sampling*. Oleh karena itu alat ukur kepuasan kerja dapat dikatakan valid dan reliabel.

3.9.3.2 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas alat ukur *Organizational Justice*

Berikut adalah hasil uji alat ukur *organizational justice*:

Tabel 3.2 Koefisien Reliabilitas Alat Ukur *Organizational Justice*

KOEFSISIEN RELIABILITAS	
<i>Organizational Justice</i>	.935
<i>Procedural Justice</i>	.895
<i>Distributive Justice</i>	.963
<i>Interactional Justice</i>	.835

Hasil uji coba terpakai menunjukkan bahwa alat ukur *organizational justice* menghasilkan $\alpha = .935$. Sebuah alat ukur yang memiliki nilai $\alpha > 0.6$ sudah

memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Nunnally & Bernstein, 1994). Sedangkan validitas dapat dilihat melalui tingkat korelasi skor total item yang $> .2$ maka alat ukur tersebut dapat dikatakan valid (Aiken, 1985). Pada alat ukur ini tidak ada item yang digugurkan meskipun terdapat beberapa item yang tingkat korelasinya $< .2$ dikarenakan *error sampling*. Oleh karena itu alat ukur *organizational justice* dapat dikatakan valid dan reliabel.

3.10 Metode Analisis Data

Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Pengolahan secara kuantitatif dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0. Berikut adalah metode pengolahan yang digunakan oleh peneliti:

1. Metode analisis deskriptif

Metode ini digunakan untuk melihat data demografis responden dan gambaran secara umum pada responden penelitian terhadap aspek-aspek yang diukur.

2. Metode korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat apakah ada hubungan antara dua variabel. Pengolahan data dilakukan dengan cara input skor total dari setiap variabel, kemudian setelah diolah, peneliti melihat signifikansi (p) dari tabel korelasi dalam output yang pada SPSS v.17.0. Bila p tabel menunjukkan angka $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan secara signifikan.

3. Metode *Linear Regression* setelah diketahui ada korelasi yang signifikan antara variabel terikat dan variabel bebas untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

4. *Paired Sample T-test* adalah metode yang dapat digunakan untuk melihat apakah ada perbedaan yang signifikan dari mean skor sebelum dan sesudah dilakukan intervensi. Untuk melihat apakah ada perbedaan mean skor tersebut, peneliti menginput skor kepuasan kerja dan *organizational justice* dari responden. Berdasarkan hasil olah data, peneliti melihat signifikansi (p) dari nilai F yang didapatkan. Apabila p di dalam tabel $< 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan pada $\alpha 0,05$.

3.11 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini mengacu kepada tahapan *general model of planned change* menurut Cummings & Worley (2009), yaitu *entering and contracting*, *diagnosing*, *planning and implementing change*, serta *evaluating and institutionalizing change*. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing tahap:

1. *Entering and contracting*.

Pada tahap ini, kegiatan yang dilakukan berupa pengumpulan data awal untuk memahami permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Setelah informasi terkumpul, temuan masalah dikemukakan dan didiskusikan dengan pihak management serta anggota organisasi guna menuangkannya dalam kontrak atau persetujuan untuk melakukan suatu perubahan yang terencana. Tahapan ini dilakukan sejak awal Maret sampai dengan April 2012. Beberapa kegiatan dilakukan oleh peneliti seperti wawancara awal dengan HR Personnel Staff, HR Manager serta Direktur PT. XXY. untuk memahami isu yang sedang terjadi di PT. XXY.

2. *Diagnosing*.

Cummings & Worley (2009) menyatakan bahwa pada tahap ini dibutuhkan suatu proses kolaborasi antara jajaran manajer dan peneliti guna memperoleh data-data terkait yang dibutuhkan untuk dianalisa dan selanjutnya menarik suatu kesimpulan dalam menyusun perencanaan dari suatu perubahan beserta intervensi apa yang akan dilakukan, Tahapan ini melibatkan pemilihan model yang tepat untuk memahami organisasi, dan mengumpulkan, menganalisa, serta memberikan informasi sebagai umpan balik pada manajer dan anggota organisasi mengenai masalah yang ada berikut penanganan terhadap permasalahan yang ada. Tahapan ini berlangsung selama bulan April dan Mei 2012. Pada tahap ini, peneliti menyebarkan *Blockages Questioner* kepada 38 karyawan PT. XXY. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara kepada 10 orang karyawan PT. XXY yang mewakili setiap departemen pada semua level jabatan. Berdasarkan hasil pengolahan *blockages* kuesioner serta wawancara maka diperoleh gambaran mengenai hambatan apa saja yang ada pada organisasi. Penyebaran kuesioner dilakukan kembali kali ini peneliti langsung menuju pada pokok permasalahan

mengenai kepuasan kerja dan persepsi terhadap keadilan dimana dari masing-masing kuesioner yang disebarakan kepada 30 karyawan hanya 20 yang kembali. Dari hasil pengolahan kuesioner tersebut peneliti kembali melakukan analisis mengenai anteseden yang memberi pengaruh paling besar terhadap kepuasan. Selanjutnya ditentukan bentuk intervensi apa yang dapat diberikan.

3. *Planning and implementing change*

Dalam tahap ini, anggota perusahaan dan praktisi secara bersama membuat perencanaan dan implementasi intervensi. Intervensi didesain untuk mencapai visi atau tujuan organisasi dan membuat rencana tindakan implementasi. Pada penelitian ini, rencana intervensi yang akan dilakukan adalah *coaching* bagi level manager atau supervisor dalam melaksanakan proses penilaian kerja yang efektif. Hal ini dirasa perlu menilik permasalahan yang ada khususnya ketidakadilan terhadap penerimaan *reward* (dalam hal ini hasil evaluasi penilaian kerja) terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. *Evaluating and institutionalizing change*

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari model *planned change* yang melibatkan evaluasi hasil dari intervensi yang telah dilakukan. Pemberian umpan balik kepada anggota organisasi mengenai hasil intervensi dapat memberikan informasi mengenai apakah perubahan dapat terus dilanjutkan, diperbaiki, ataupun ditunda. Pada penelitian ini, intervensi yang dilakukan adalah *coaching* bagi para atasan / *supervisor* untuk menerapkan proses penilaian kerja yang efektif.

Karena keterbatasan waktu dalam melakukan intervensi, peneliti mengalami kesulitan untuk melakukan penilaian kinerja yang sesungguhnya di dalam perusahaan untuk kemudian dilakukan evaluasi keberhasilan program *coaching*, maka peneliti melakukan sosialisasi mengenai program *coaching* penilaian kinerja ini pada para bawahan dan kemudian melakukan pengukuran terhadap hasil sosialisasi. Evaluasi terhadap efek intervensi dilakukan dengan memberikan kuesioner kepuasan kerja karyawan dan *organizational justice*. Dari hasil evaluasi dapat terlihat apakah intervensi yang diberikan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan *Organizational justice* terhadap perusahaan.

BAB 4

HASIL, ANALISIS, DAN INTERVENSI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dan pembahasan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil utama penelitian, dan hasil-hasil tambahan dari penelitian. Gambaran umum responden penelitian terdiri atas jenis kelamin, divisi, dan masa kerja responden. Hasil utama penelitian merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian ini, yang diawali dengan gambaran variabel-variabel yang diteliti, dilanjutkan dengan hubungan dan pengaruh antar variabel, serta perbedaan skor pada variabel sebelum dan setelah pelaksanaan intervensi.

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 20 orang, dengan karakteristik sebagai berikut: karyawan yang mewakili setiap departemen dan level jabatan yang ada di perusahaan. Adapun divisi yang ada di perusahaan terdiri dari *Commercial, HRD, Sales & Marketing, Corporate Marketing* dan *IT*. Pada subbab selanjutnya akan dijelaskan secara terperinci mengenai gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, divisi, dan masa kerja.

4.1.1 Gambaran Jenis Kelamin Responden Penelitian

Berikut gambaran jenis kelamin responden penelitian:

Tabel 4.1

Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	8	40 %
Perempuan	12	60 %
Total	20	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 20 karyawan yang menjadi responden penelitian, terdapat 8 orang atau 40 % berjenis kelamin laki-laki, dan 12 orang atau 60 % berjenis kelamin perempuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa dalam sampel penelitian jumlah responden berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan jumlah responden berjenis kelamin pria.

4.1.2 Gambaran Tingkat Pendidikan Responden Penelitian

Hasil pengolahan data menunjukkan gambaran tingkat pendidikan responden penelitian seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Presentase
SMU / Sederajat	3	15 %
Akademi	4	20 %
S1	13	65 %
Total	20	100 %

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 20 karyawan yang menjadi responden penelitian sebanyak tiga orang atau sebesar 15% memiliki latar belakang pendidikan SMU/Sederajat. Terdapat empat orang atau 20% yang memiliki latar belakang pendidikan tingkat akademi, sedangkan 13 orang atau 65% yang memiliki latar belakang pendidikan S1. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sampel di dominasi oleh responden dengan latar belakang pendidikan strata satu (S1).

4.1.3 Gambaran Level Jabatan Responden Penelitian

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa gambaran responden penelitian berdasarkan level jabatan seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Level Jabatan

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Staf	15	75%
Supervisor	5	25%
Total	20	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari 20 karyawan yang menjadi responden penelitian, terdapat 15 orang atau sebesar 75% yang berada pada level staf sedangkan sebanyak lima orang atau sebesar 25% berada pada level

supervisor. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa jumlah responden dengan jenjang jabatan Staff lebih banyak di bandingkan jumlah responden dengan jenjang jabatan supervisor.

4.1.4 Gambaran Masa Kerja Responden Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh gambaran masa kerja responden penelitian, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1 - 3 tahun	7	35 %
4 – 6 tahun	7	35%
7 – 9 tahun	5	25%
10-12 tahun	1	5%
Total	20	100 %

Sebanyak 35% dari responden memiliki masa kerja 1-3 tahun, yang berarti 65% dari responden sudah mengenal PT.XXY dengan cukup baik karena telah bekerja lebih dari tiga tahun.

4.2 Hasil Utama Penelitian

Pada bagian ini akan diawali dengan paparan mengenai gambaran kondisi persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kerja pada karyawan. Setelah itu akan diuraikan mengenai hasil-hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, yang meliputi hubungan antara persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kerja pada karyawan serta perbedaan persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kerja pada karyawan sebelum dan setelah pelaksanaan *coaching*.

4.2.1 Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan dan Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah gambaran persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kerja pada karyawan. Masing-masing responden dikelompokkan kedalam kategori yang sudah dibuat berdasarkan rentang nilai yang ada dalam suatu alat ukur.

Rentang nilai dibuat berdasarkan perhitungan *raw score* yang diubah menjadi *z score* untuk kemudian dilakukan perhitungan kembali agar diperoleh *scale score*. Selanjutnya *cutting point* dibuat untuk menggolongkan skor yang termasuk dalam kategori rendah atau tinggi. Rentang nilai tersebut akan dijelaskan pada pengelompokan masing-masing variabel.

4.2.1.1 Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan pada Karyawan

Peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel persepsi terhadap keadilan. Berdasarkan norma yang telah dibuat, peneliti membagi persepsi keadilan pada karyawan menjadi dua kategori, yaitu tinggi (*scale score* > 9) dan rendah (*scale score* ≤ 9). Penyebaran data responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Gambaran Data Persepsi terhadap Keadilan pada Karyawan

Kategori	Jumlah	Presentase
Tinggi	14	70 %
Rendah	6	30 %
Total	20	100 %

Dari tabel 4.5 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 6 orang responden (30%) memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan dalam organisasi. Sedangkan 14 orang responden (70%) memiliki persepsi terhadap keadilan dalam organisasi yang tergolong tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menunjukkan persepsi terhadap keadilan berada pada kategori tinggi.

4.2.1.2 Gambaran Data Kepuasan Kerja pada Karyawan

Peneliti juga melakukan pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan. Berdasarkan norma yang telah dibuat sebelumnya, peneliti membagi skor kepuasan kerja pada karyawan ke dalam dua kategori, yaitu tinggi (*scale score* ≥ 9), dan rendah (*scale score* < 9). Penyebaran data responden berdasarkan kategori tersebut digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Gambaran Data Kepuasan Kerja pada Karyawan

Kategori	Jumlah	Presentase
Tinggi	7	35 %
Rendah	13	65 %
Total	20	100 %

Hasil olah data pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa sebanyak 7 orang responden (35%) memiliki kepuasan kerja yang masuk dalam kategori tinggi. Sementara 13 orang responden (65%) tergolong dalam kepuasan kerja yang rendah. Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden menunjukkan persepsi terhadap kepuasan pada kategori rendah.

4.2.2 Gambaran Hubungan Antar Variabel Penelitian

4.2.2.1 Gambaran Hubungan *Organizational Justice* dan Kepuasan Kerja pada Karyawan

Pengolahan data terhadap skor total dari *Organizational Justice* dan kepuasan kerja pada karyawan dilakukan guna menjawab permasalahan pertama dari penelitian. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Korelasi antara *Organizational Justice* dengan Kepuasan Kerja Karyawan dan Faset-fasetnya

Variabel	r	Sig
Hubungan antara <i>Organizational Justice</i> dan Kepuasan Kerja	.689	.001**
<i>Organizational Justice</i> dan Promosi	.541	.014*
<i>Organizational Justice</i> dan Atasan	.557	.008**
<i>Organizational Justice</i> dan Tunjangan	.543	.013*
<i>Organizational Justice</i> dan Reward	.479	.033*
<i>Organizational Justice</i> dan Prosedur Operasional	.543	.013*
<i>Organizational Justice</i> dan Komunikasi	.527	.017*
Hubungan antara <i>Distributive Justice</i> dan Kepuasan Kerja	.649	.002**
<i>Distributive Justice</i> dan Prosedur Operasional	.595	.006**
Hubungan antara <i>Procedural justice</i> dan Kepuasan Kerja	.560	.010**
<i>Procedural Justice</i> dan komunikasi	.578	.008**
Hubungan antara <i>Interactional Justice</i> dan Kepuasan Kerja	.674	.001**
<i>Interactional Justice</i> dan Atasan	.577	.008**

*Signifikan pada los .05

**Signifikan pada los .01

Dari tabel 4.7 diatas, dapat dilihat bahwa nilai korelasi antara kedua variable yang diperoleh adalah sebesar .698 dengan signifikansi sebesar 0,001 ($p < 0,01$). Artinya, terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel dengan *level of significance (los) = 1%*. Hubungan ini bersifat searah, dimana kenaikan variable *organizational justice* akan diikuti dengan kenaikan variable kepuasan kerja karyawan. Begitu pula jika terjadi penurunan pada variabel *organizational justice*, akan diikuti dengan penurunan pada variabel kepuasan kerja pada karyawan.

Selain itu, untuk melihat dimensi dari persepsi terhadap keadilan anteseden yang memberi pengaruh paling besar pada variable kepuasan kerja karyawan. maka dilakukan analisis *multiple regression* pada ketiga dimensi pada persepsi terhadap keadilan terhadap variable kepuasan kerja. Analisis *Multiple regression* yang dipakai adalah metode enter. Adapun hasil pengolahan data yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Korelasi dan Besar Sumbangan Persepsi terhadap Keadilan pada Kepuasan Kerja Karyawan

Dimensi	Kepuasan Kerja Karyawan		
	Korelasi (R)	R square	β
<i>Distributive Justice</i>	0,649	0,390	0,636
<i>Procedural Justice</i>	0,560	0,276	0,577
<i>Interactional Justice</i>	0,577	0,296	0,560

Berdasar tabel tersebut dapat diketahui bahwa terdapat korelasi antara dimensi *distributive justice* dan kepuasan kerja karyawan dengan R sebesar 0,649 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Demikian juga pada kedua dimensi lain, *procedural justice* memiliki korelasi yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja karyawan dengan R sebesar 0,560. Sedangkan dimensi *interactional justice* memiliki korelasi dengan variabel kepuasan kerja karyawan dengan skor 0,577.

Selanjutnya, dapat diketahui juga besar sumbangan untuk setiap dimensi terhadap variabel kepuasan kerja. Pada dimensi *distributive justice* dengan R

square sebesar 0,390 dapat disimpulkan bahwa dimensi ini memberikan sumbangan terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 39 % yang diikuti dengan dimensi *procedural justice* 29,6% dan *interactional justice* 27,6%. Adapun skor $B = 0,649$ dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan 1 poin pada *distributive justice*, akan meningkatkan nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0, 649. Begitu pula dengan 1 poin *procedural justice* yang akan memberikan peningkatan sebesar 0,577 pada nilai variabel kepuasan kerja dan kenaikan sebesar 0,560 dari setiap 1 poin peningkatan *interactional justice*

4.3 Program Intervensi

Program intervensi yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *coaching* mengenai penilaian kinerja. Adapun peserta yang akan diikutsertakan dalam program ini adalah para *supervisor* dari divisi yang berbeda. Mereka inilah yang berperan sebagai pihak penilai dalam proses penilaian kerja. Jumlah peserta yang terlibat dalam program *coaching* ini sebanyak tiga orang dan alasan pemilihan ketiga orang tersebut berdasarkan pada pengalaman dalam memberikan penilaian kerja terhadap orang yang sama setidaknya sebanyak dua kali penilaian.

Tujuan diberikannya program intervensi ini adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi para *supervisor* tentang proses pelaksanaan penilaian kerja yang efektif dan sesuai dengan prosedur, seperti dikemukakan oleh Aamodt (2010). Adapun penerapan yang sesuai dengan prosedur diharapkan dapat membantu menampilkan hasil evaluasi yang efektif dan dipersepsikan secara adil bagi pihak yang dinilai.

Selain *coaching* pada *supervisor*, intervensi berupa sosialisasi juga diberikan pada para karyawan yang dinilai menunjukkan nilai skor kepuasan kerja dan persepsi terhadap keadilan pada organisasi yang rendah yang artinya mereka memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan yang dirasakan di tempat kerja sehingga kepuasan kerja mereka pun menjadi rendah. Idealnya, setelah pelaksanaan *coaching* penilaian kinerja, dilaksanakan penilaian kinerja yang sesungguhnya agar dapat diketahui efektifitas pelaksanaan *coaching*. Namun karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh peneliti, penilaian kinerja tidak

dapat dilakukan sehingga perlu dilakukan sosialisasi pada bawahan untuk dapat dilakukan pengukuran *post intervention*.

Terkait dengan evaluasi dari program intervensi yang diberikan maka kriteria keberhasilannya dapat dilihat melalui adanya peningkatan skor kepuasan kerja dan skor persepsi terhadap keadilan pada karyawan yang dinilai. Skor diperoleh melalui kuesioner kepuasan kerja dan *organizational justice* setelah mereka diberikan sosialisasi tentang program *coaching* yang sudah diberikan pada supervisor selaku penilai.

4.3.1 Coaching dan Sosialisasi

Coaching dan sosialisasi yang dirancang oleh peneliti dibuat berdasarkan pada tahapan pelaksanaan intervensi sosialisasi dan *coaching* dari Cummings & Worley (2009) seperti yang sudah dikemukakan pada bab sebelumnya.

4.3.2 Waktu dan Tempat Pelaksanaan

Pelaksanaan *Coaching* dilakukan selama satu hari pada tanggal 24 Mei 2012 selama 3 jam. Masing-masing peserta mendapat kesempatan selama kurang lebih satu jam. Bagi peserta pertama, *coaching* dimulai dari pukul 10.00 – 11.00, peserta kedua setelah ISHOMA yaitu pada pukul 13.00 – 14.00, sedangkan peserta terakhir mulai pada pukul 14.00 – 15.00. Intervensi bertempat di kantor pusat PT. XXY. Pelaksanaan sosialisasi dilakukan selama satu hari pada tanggal 28 Mei 2012 setelah pelaksanaan program *coaching* dilaksanakan, pada waktu dan tempat yang sama.

4.3.3 Prosedur

Sebelum *coaching* dilakukan maka disusun persiapan yang diperlukan guna pelaksanaan program ini. Adapun beberapa hal yang perlu disiapkan diantaranya: menentukan peserta, waktu serta tempat pelaksanaan *coaching*. Peneliti menentukan peserta *coaching* dan sosialisasi dengan melihat tingkat kepuasan kerja dan *organizational justice* terendah sebelum dilaksanakan intervensi. Dari data tersebut didapatkan 6 orang karyawan. Atasan dari 6 orang karyawan ini akan diberi program *coaching* penilaian kinerja dan keenam orang

karyawan tersebut akan mendapatkan sosialisasi mengenai program penilaian kinerja yang baru. Melalui pihak HRD maka dibuatlah surat undangan bagi para peserta yang dituju. Selanjutnya, menyusun rancangan *coaching* yang akan dilakukan dan mencetak modul yang sudah disusun serta digandakan untuk digunakan pada saat program berlangsung.

Setelah tahap persiapan selesai maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan *coaching* itu sendiri. Hal yang dilakukan pertama kali adalah memberikan pemahaman pada peserta mengenai tujuan pelaksanaan *coaching*. Setiap peserta kemudian diberikan pemahaman tentang pelaksanaan prosedur penilaian kerja yang telah ditetapkan. Selanjutnya, peserta diminta untuk menyusun langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan guna melengkapi prosedur penilaian kerja yang belum terlaksana. Di samping itu peserta juga diminta membuat pengukuran atas pencapaian tujuannya tersebut.

4.3.4 Evaluasi *Coaching*

Hasil evaluasi *coaching* terhadap para peserta dapat dilakukan dengan cara melakukan pengukuran terhadap langkah-langkah yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Lebih lanjut, untuk mendapatkan gambaran yang lebih objektif dari langkah yang telah dilakukan adalah dengan bertanya kepada rekan kerja yang terlibat dalam pencapaian tujuan *coaching* (dalam hal ini bawahannya). Adapun efektivitas dari keberhasilan program ini dapat di evaluasi melalui skor peningkatan persepsi terhadap keadilan maupun kepuasan kerja dari bawahan selaku pihak yang dinilai.

4.3.5 Perbedaan Skor Persepsi Karyawan terhadap Keadilan Sebelum dan Sesudah Intervensi

Menjawab pertanyaan kedua dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data guna mengukur efektivitas program intervensi yang diberikan. Adapun perbandingan skor total dari persepsi terhadap keadilan yang diperoleh berdasarkan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Perbedaan Skor Persepsi Terhadap Keadilan

<i>Paired Sample t-Test</i>					
<i>Pair</i>	<i>Mean</i>	Standar Deviasi	<i>t</i>	Df	Sig. (2-tailed)
Pre Persepsi	6.3333	1.75119	-4.385	5	.007
Post Persepsi	9.6667	1.36626			

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas terlihat bahwa mean pada skor persepsi karyawan terhadap keadilan setelah pelaksanaan intervensi (Post Persepsi = 9.6667) lebih besar daripada mean skor persepsi karyawan terhadap keadilan sebelum pelaksanaan intervensi (Pre Persepsi = 6.3333). Lebih lanjut, dengan melihat signifikansi .007 dimana $p < .05$ diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor persepsi terhadap keadilan sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi. Hal ini berarti terdapat perbedaan persepsi karyawan terhadap keadilan pada saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi.

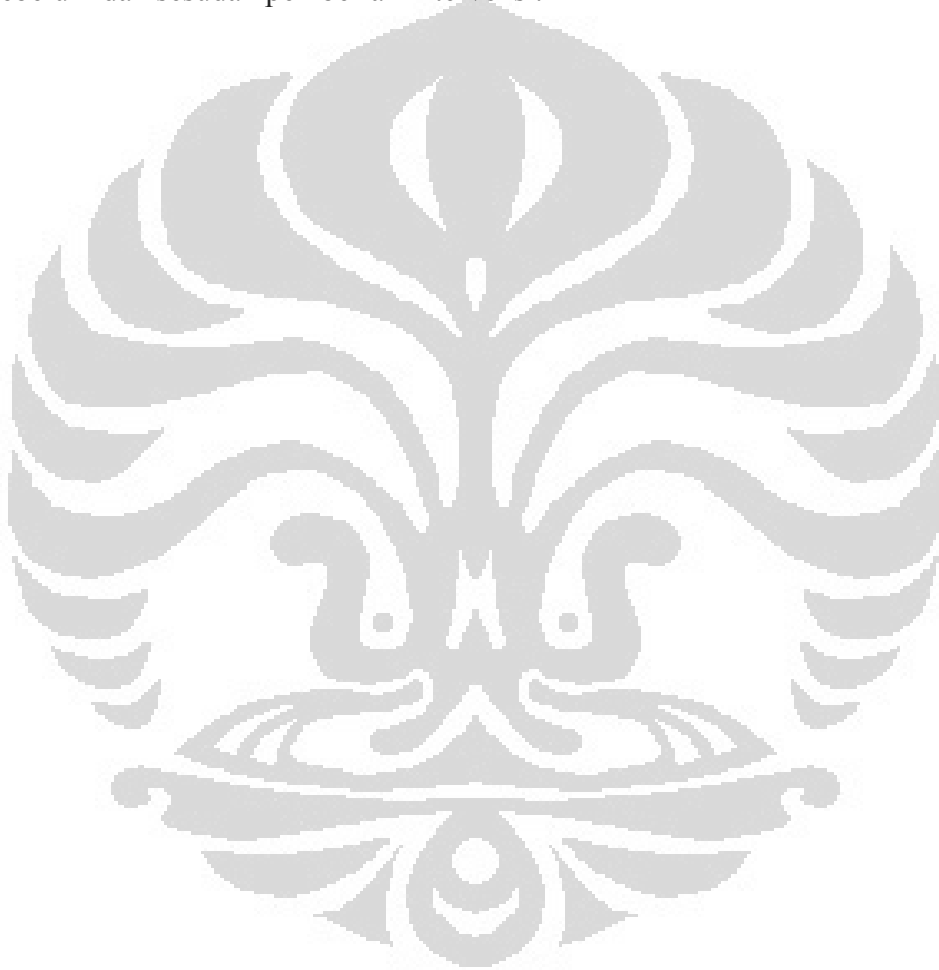
4.3.6 Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Karyawan Sebelum dan Sesudah Intervensi

Guna menjawab pertanyaan ketiga dalam penelitian ini, maka dilakukan pengolahan data untuk melihat perbedaan skor kepuasan kerja karyawan yang ditimbulkan melalui pemberian intervensi. Adapun perbandingan skor total dari kepuasan kerja karyawan diperoleh pada saat sebelum dan sesudah intervensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Perbedaan Skor Kepuasan Kerja Karyawan

<i>Paired Sample t-Test</i>					
<i>Pair</i>	<i>Mean</i>	Standar Deviasi	<i>t</i>	Df	Sig. (2-tailed)
Pre Kepuasan	6.3333	1.50555	-4.472	5	.007
Post Kepuasan	8.3333	1.36626			

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas terlihat bahwa mean pada skor kepuasan kerja karyawan setelah pelaksanaan intervensi (Post Persepsi = 8.3333) lebih besar daripada mean skor kepuasan kerja karyawan sebelum pelaksanaan intervensi (Pre Persepsi = 6.3333). Lebih lanjut, dengan melihat signifikansi .007 dimana $p < .05$ diketahui bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor kepuasan kerja karyawan sebelum dan sesudah pelaksanaan intervensi. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja pada karyawan pada saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasar analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu pembahasan juga mencakup uraian tentang diskusi mengenai kegiatan *coaching*, diskusi hasil penelitian, serta keterbatasan penelitian. Sedangkan pada bagian akhir akan diutarakan mengenai saran penelitian yang terdiri atas saran metodologis dan saran praktis.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Hipotesis *null* satu (H_01) ditolak dan hipotesis alternatif satu (H_{a1}) diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kerja pada karyawan PT. XXY.
2. Hipotesis *null* dua (H_02) ditolak dan hipotesis alternatif dua (H_{a2}) diterima, yaitu terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap keadilan sebelum dan sesudah pemberian intervensi.
3. Hipotesis *null* tiga (H_03) ditolak dan hipotesis alternatif tiga (H_{a3}) diterima, yaitu terdapat perbedaan yang signifikan antara kepuasan kerja pada karyawan saat sebelum dan sesudah pemberian intervensi.

5.2 Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap keadilan dengan kepuasan kerja pada karyawan di PT XXY. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi terhadap keadilan berhubungan dengan beberapa faktor diantaranya adalah kepuasan kerja (Colquitt et al, 2001).

Hasil pengolahan data korelasi antara masing-masing dimensi dalam *organizational justice* dengan kepuasan kerja berhubungan secara kuat dan positif. Secara keseluruhan korelasi antara *organizational justice* dan kepuasan kerja menunjukkan angka korelasi sebesar 69.8% ($\text{los } .01$). Melihat data tersebut

maka dapat dikatakan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi karyawan terhadap keadilan yang berlaku di organisasi diikuti dengan meningkat atau menurunnya kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bila karyawan mempersepsikan bahwa dirinya diperlakukan secara adil dalam organisasi tempatnya bekerja maka kecenderungannya adalah meningkatkan kepuasan kerjanya. Sebaliknya bila karyawan merasa perlakuan yang diterima dianggap tidak adil maka kemungkinan kepuasan kerjanya juga akan menurun. Lebih lanjut dampak dari kepuasan yang menurun akan diikuti dengan penurunan pada kinerja.

Adapun persepsi karyawan terhadap keadilan dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu persepsi keadilan distributif (memandang keadilan berdasarkan keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi), keadilan prosedural (memandang keadilan berdasarkan metode yang diterapkan dalam proses suatu pengambilan keputusan dalam organisasi), dan keadilan interaksional (memandang keadilan berdasarkan perlakuan yang diterima oleh karyawan melalui interaksi dengan anggota organisasi terutama atasan).

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa kepuasan kerja karyawan bisa dipengaruhi oleh cara pandang karyawan terhadap keadilan yang berlaku di perusahaan apakah cara pandang terhadap keadilan distributif, prosedural, interaksional ataupun ketiganya. Jika melihat pada permasalahan yang terjadi di perusahaan maka terlihat bahwa cara pandang karyawan terhadap keadilan secara distributif menunjukkan proporsi yang cukup besar dibandingkan dengan prosedural. Sebagian karyawan merasa bahwa ketidakadilan yang mereka rasakan adalah adanya *unfair rewards*. Menanggapi hal ini, maka upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan pembenahan terhadap sistem khususnya yang terkait dengan pemberian *reward*.

Lebih lanjut, penilaian kinerja yang merupakan salah satu sarana sebagai bahan acuan atau pertimbangan dalam pemberian *reward*, adalah salah satu prosedur yang berlaku di perusahaan dimana pada prosesnya masih belum dijalankan sebagaimana mestinya. Penggalan data kualitatif melalui wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja tidak dilakukan secara merata dan berkala. Hal ini menimbulkan tanggapan yang kurang positif dari karyawan diantaranya keluhan akan kurangnya *feedback* pada

performa kerja karyawan. Tanpa adanya *feedback*, memungkinkan timbulnya masalah terkait proses kerja seperti keterlambatan dalam alur kerja, kesalahan yang berulang maupun karyawan yang dianggap kurang handal dalam menangani suatu pekerjaan. Selain itu, adanya anggapan bahwa hasil dari penilaian kinerja yang dianggap sesuai oleh karyawan yakni sesuai dengan usaha yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut juga merupakan salah satu bentuk *reward*. Karyawan akan merasa dihargai bila usahanya selama bekerja dinilai dengan baik. Oleh karenanya untuk memperoleh hasil yang baik maka secara prosedural perlu dikaji kembali apakah metode yang digunakan untuk sampai pada suatu hasil yang baik, yang sesuai dengan harapan karyawan, dinilai secara obyektif.

Selanjutnya, hasil penilaian yang diperoleh perlu disampaikan kepada karyawan. Karyawan merasa diperlakukan dengan adil ketika mereka mempersepsikan bahwa atasan sebagai penilai dapat memberikan penjelasan tentang hasil evaluasi yang diperoleh didasarkan pada bukti-bukti yang mendukung performa kerja karyawan dan bukan berdasarkan penilaian subyektif. Oleh karenanya hubungan antara atasan sebagai penilai dan bawahan dapat dikatakan penting. Pada banyak kasus, salah satu alasan ketidakpuasan yang dikemukakan oleh bawahan adalah atasan. Maka dengan sesi pemberian *feedback* pada penilaian kinerja diharapkan dapat lebih meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Melalui komunikasi dua arah diharapkan satu sama lain dapat saling memberikan masukan atas kelebihan dan kekurangan masing-masing serta secara bersama-sama dapat menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

Pada penelitian ini intervensi yang dilakukan adalah upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan meningkatkan persepsi terhadap keadilan prosedural melalui penilaian kinerja. Intervensi dilakukan dengan cara pemberian *coaching* pada atasan agar mereka mendapatkan pemahaman tentang pentingnya penilaian kinerja, bagaimana prosedur yang harus dilakukan agar hasil evaluasi yang diperoleh dianggap *fair* oleh pihak yang diberi penilaian (dalam hal ini bawahan). Dengan demikian diharapkan keadilan prosedural akan meningkat.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, ketika penilaian kerja sudah menjadi suatu prosedur yang dianggap *fair*, maka penilaian kinerja akan dianggap

sebagai salah satu sarana yang dapat digunakan untuk membantu sistem distribusi *reward* yang adil (meningkatkan keadilan distributif). Selain itu, keadilan interaksionalpun diharapkan ikut meningkat dengan adanya kesempatan untuk lebih banyak melakukan interaksi antara atasan dan bawahan melalui pemberian *feedback*.

Selain pemberian *coaching* pada atasan, sosialisasi juga diberikan pada bawahan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan memperoleh gambaran tentang pelaksanaan penilaian kinerja dimasa datang dan ingin mengetahui tanggapan dari karyawan mengenai prosedur pelaksanaan penilaian kinerja seperti yang telah disosialisasikan. Dengan gambaran tentang pelaksanaan penilaian kinerja yang akan dilaksanakan, karyawan diminta untuk menilai apakah pelaksanaan penilaian kinerja tersebut mencerminkan suatu prosedur yang dinilai *fair* atau adil.

Hasil dari pemberian intervensi *coaching* terhadap atasan dan sosialisasi pada bawahan mengenai prosedur penilaian kinerja menunjukkan adanya perbedaan skor pada *organizational justice* dan kepuasan kerja antara sebelum diberikan intervensi dan sesudah diberikan intervensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian intervensi berupa *coaching* terhadap atasan yang prosedur penilaian kinerja dapat meningkatkan persepsi karyawan (dalam hal ini bawahan) terhadap *organizational justice* karena mereka merasa bahwa penilaian yang mereka terima sesuai dengan kontribusi mereka terhadap pekerjaan. Rasa keadilan bawahan terhadap prosedur penilaian kinerja juga berdampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan performa untuk menjadi lebih baik. Lebih lanjut, fungsi penilaian kinerja juga diharapkan dapat bermanfaat dalam mendukung program *people development* perusahaan karena dapat memberikan informasi mengenai area apa saja dari sumber daya manusia yang masih perlu dikembangkan.

Hasil intervensi juga menunjukkan bahwa program *coaching* tentang pelaksanaan penilaian kerja berdampak pada level *knowledge* dari peserta. Hal ini terkait dengan waktu pelaksanaan yang relatif singkat sehingga belum memungkinkan untuk melihat perubahan perilaku. Selain itu, pada masa yang akan datang setidaknya sebelum penilaian kinerja dilakukan, diharapkan agar

program *coaching* sudah diberikan pada seluruh level yang memiliki bawahan dan sudah melakukan penilaian, yang pada program intervensi saat ini belum mendapat kesempatan untuk berpartisipasi.

Mengingat pelaksanaan *coaching* yang perlu dilakukan secara berkala guna memperoleh hasil yang maksimal, maka disarankan agar para atasan penilai bisa melakukan program serupa dengan dibantu oleh pihak HRD. Program seperti ini dapat dilakukan setidaknya dua kali dalam setahun sebelum penilaian kerja dilakukan. Adapun kegiatan tambahan lain yang perlu dilakukan adalah evaluasi terhadap pelaksanaan KPI (membuat KPI bagi yang belum ada), penilai sudah bisa mengisi *critical incident log book* sebagai catatan perilaku dari masing-masing bawahan dari penilai yang berisi perilaku tertentu dalam melakukan pekerjaan sehari-hari (misalnya ketika menghadapi masalah, apa yang dilakukan, bagaimana solusinya dan apa hasilnya), mengadakan pertemuan berkala antara atasan dan bawahan guna pemberian umpan balik terhadap hasil performa karyawan sesuai dengan KPI dan catatan-catatan khusus dari *critical incidents log book*.

Keterbatasan penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya:

1. Populasi agar mencakup seluruh level jabatan sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran tentang kondisi karyawan di perusahaan.
2. Keterbatasan waktu sehingga implementasi belum dapat sepenuhnya terlaksana sehingga baru mencapai level *knowledge* atau pengetahuan dari peserta.

5.3 Saran

5.3.1 Saran metodologis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran metodologis yang dapat dijadikan pertimbangan bagi bahan penelitian selanjutnya:

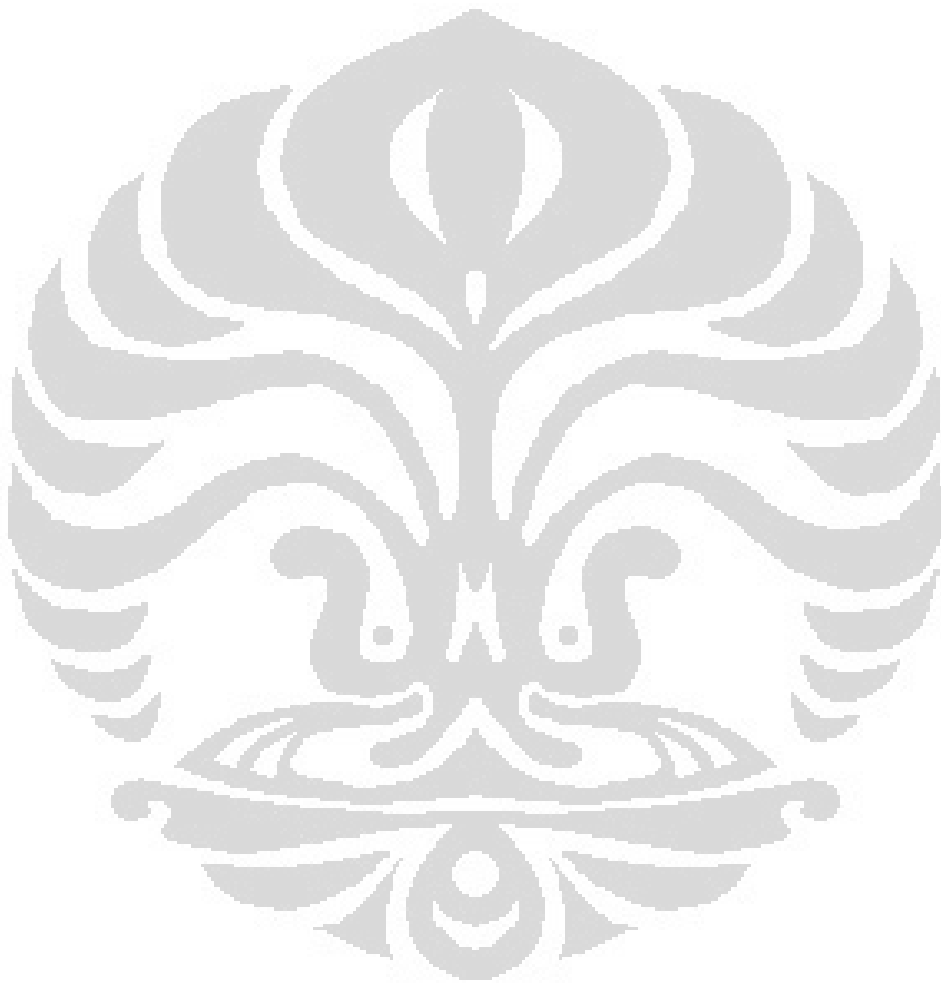
1. Melakukan penelitian dengan melibatkan responden yang cukup besar sehingga hasilnya lebih dapat menggambarkan kondisi karyawan di perusahaan tersebut.
2. Penelitian yang melibatkan jumlah responden yang lebih besar akan memungkinkan untuk mengeksplorasi data demografis dalam hubungannya dengan variabel penelitian.

5.3.2 Saran praktis

Adapun beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada perusahaan agar bermanfaat:

1. Guna meningkatkan persepsi terhadap keadilan distributif maka perusahaan perlu mengkaji kembali sistem yang berlaku di perusahaan agar karyawan merasa bahwa keadilan terhadap pemerataan (*reward* misalnya) menjadi lebih baik. Seperti melakukan pengkajian kembali pada penilaian kinerja sebagai salah satu sarana yang dapat digunakan untuk pemberian *reward*.
2. Penilaian kinerja segera dilaksanakan dengan melakukan hal-hal yang sudah diberikan pada program *coaching* (seperti penilaian secara berkala, pemberlakuan KPI dan pemberian *feedback*) agar evaluasi dapat segera terlaksana sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap kendala yang muncul.
3. Pemberian *coaching* pada atasan yang belum memperoleh kesempatan mengikuti program *coaching* sebelumnya.
4. Guna meningkatkan persepsi terhadap keadilan prosedural terkait penilaian kinerja maka dapat diberikan pelatihan bagi penilai atau *training for rater*.
5. Perlu melakukan analisis terhadap kebutuhan *training* sebagai tindak lanjut dari “area yang perlu dikembangkan” seperti yang sudah tercantum dalam *form* penilaian kinerja.

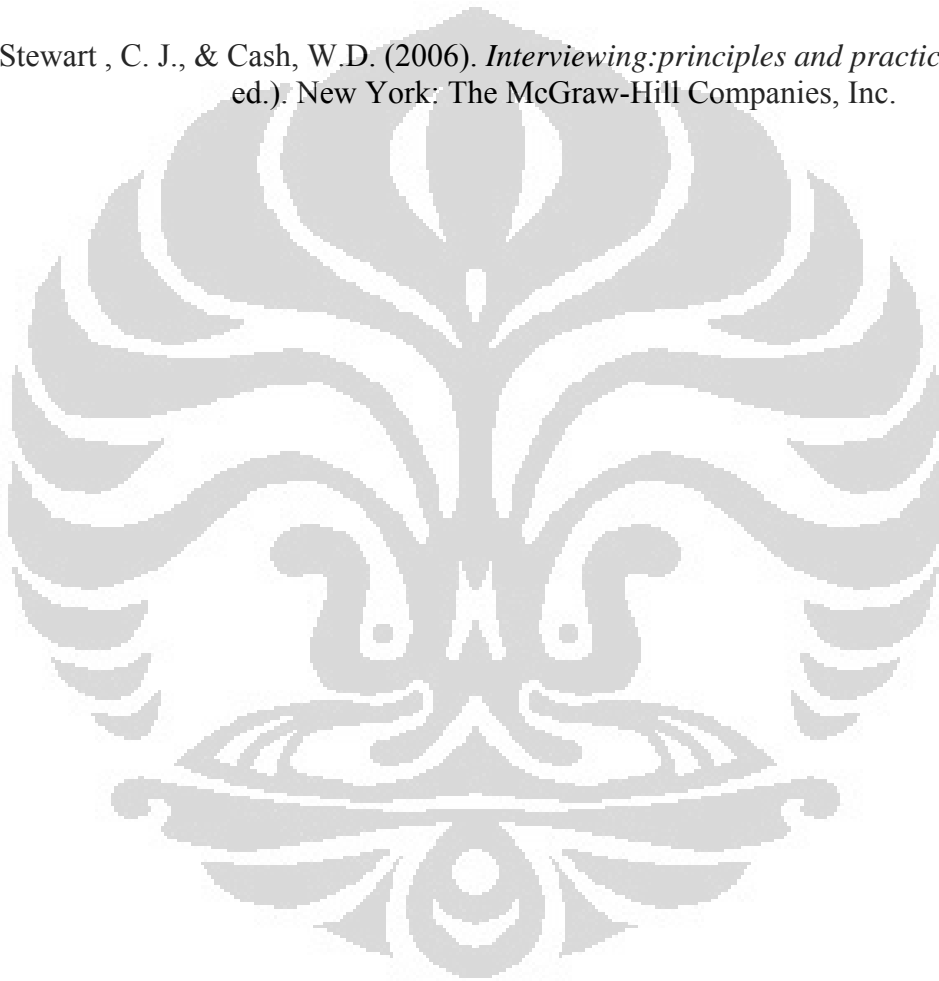
6. Bila penilaian kinerja secara formal belum dapat terlaksana, ada baiknya atasan dan bawahan melakukan pertemuan berkala dalam masing-masing divisi untuk menerapkan penilaian kinerja secara informal. Hal ini bertujuan agar kedua belah pihak mendapatkan masukan terkait dengan pekerjaan dan pencapaian target kerja yang sudah dibuat untuk mendukung tujuan organisasi dapat terpenuhi.



DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach, 6th ed.* Belmont, USA. WADSWORTH Cengage Learning.
- Aiken, L.R. (1985). *Psychological testing and assessment (5th ed.)*. Massachusettes: Allyn & Bacon.
- Armstrong, M. (2006). *PERFORMANCE MANAGEMENT: Key Strategies and Practical Guideline, 3rd ed.* London, UK. Kogan Page.
- Arnold, J. et al (2010). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace, 5th ed.* Essex, England. Pearson Education Limited.
- Brender-Ilan, Yael, Shultz, Tamar. (2005). *Perceived Fairness of the Mystery Customer Methode: Comparing Two Employee Evaluation Practices*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 17 (4). Advance online publication, doi: 10.1007/s10672-005-9051-y.
- Cummings, Thomas G., & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development and Change (8th ed)*. Mason, Ohio. Thomson.
- De Boer, Elpine M., et all. (2002). *Unfairness at Work as a Predictor of Absenteeism*. Journal of Organizational Behavior (23), Advance online publication, doi: 10.1002/job.135.
- Field, Andy. (2005). *Discovering Statistic Using SPSS*. London: Sage Publication Ltd.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, 9th edition*. McGraw-Hill International Edition
- Kumar, R. (1999). *Research methodology: a step by step guide for beginners*. London: Sage Publication.
- Laird, D. (1985). *Approaches to Training and Development. Revised 2nd edition*. Massachusettes: Addison-Wesley
- Lau, Chong M., et all. (2008). *Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects*. Accounting And Business Research, 38 (2), 121-135.
- Mello, J.A. (2011). *Strategic Management of Human Resources, 3rd edition*. South-Western Cengage Learning International Edition.

- Poerwandari, K. (2005). Penelitian kualitatif untuk penelitian perilaku manusia. Depok: LPSP3 Universitas Indonesia.
- Rigio, D. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology, 5th edition*. Pearson International edition.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior, 10th ed.* Prentice Hall-Pearson Education International.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2007). *Organizational Behavior (12th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.
- Stewart , C. J., & Cash, W.D. (2006). *Interviewing:principles and practices (11th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.





PROFIL PERUSAHAAN

A. Sejarah

PT. XXY didirikan pada tahun 1996 yang merupakan distributor tunggal dari produk-produk teknologi penunjang kesehatan yang dikembangkan dari Osaka, Jepang. Sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan di Osaka selama lebih dari 30 tahun, PT. XXY menggunakan metode *road show* seminar dan pameran dalam memperkenalkan konsep dan teknologi penunjang kesehatan. *Road show* seminar dan pameran yang pertama kali di Indonesia diperkenalkan oleh PT. XXY dengan nama Pera Pera (dalam bahasa Jepang berarti : ‘sampaikan;’) yang kini telah dipatenkan.

Melalui *event* Pera Pera, PT. XXY memberikan edukasi kepada masyarakat luas tentang konsep pemeliharaan kesehatan (*preventive health*) yang terintegrasi dan menyeluruh. Dengan mengikuti Pera Pera diharapkan akan tumbuh pemahaman yang benar dan kesadaran tentang kesehatan di masyarakat untuk mencapai hari tua yang sehat, mandiri, dan produktif. *Road show* seminar dan pameran kesehatan Pera Pera telah dilaksanakan di lebih dari 250 lokasi di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini PT. XXY telah membentuk 12 tim Pera Pera untuk memenuhi harapan masyarakat dan mengantisipasi luasnya wilayah Indonesia.

Dalam rangka pengembangan layanan purna jual, sejak tahun 2003 PT. XXY telah menerapkan layanan *customer care* yang terkomputerisasi untuk pengelolaan data konsumen yang lebih baik. PT. XXY juga membuka komunikasi dengan konsumen melalui fasilitas telpon bebas pulsa untuk memberikan kesempatan pada konsumen dalam mendapatkan informasi seputar kesehatan dan solusinya. Untuk mengelola jumlah konsumen yang setiap tahun selalu meningkat, pada pertengahan tahun 2009 lalu sudah diresmikan sebuah pusat layanan kesehatan yang mengintegrasikan layanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif yakni klinik *Preventive and Care* (P & C).

B. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan:

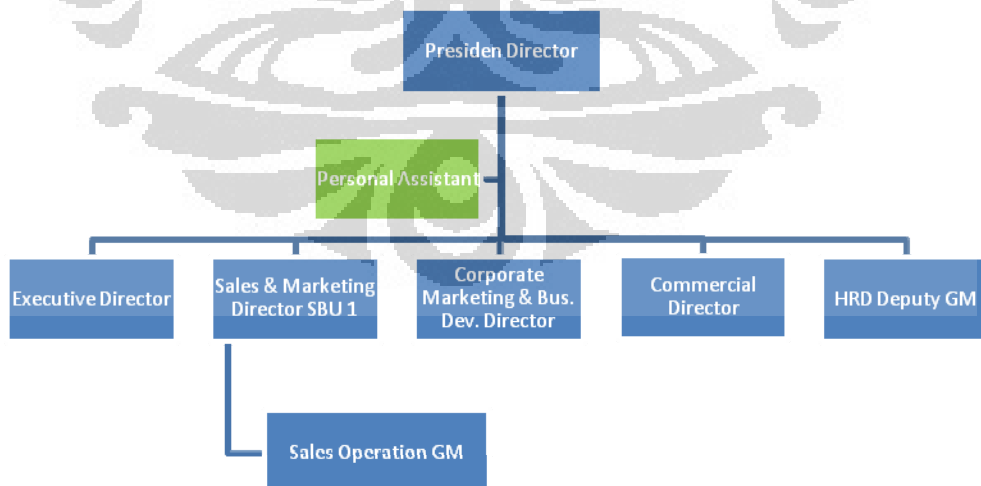
Menjadi perusahaan terdepan dalam bidang Kesehatan Preventif terintegrasi & holistik.

Misi Perusahaan:

1. Menyebarluaskan informasi & pengetahuan tentang konsep kesehatan preventif yang terintegrasi dan holistik.
2. Menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melakukan tindakan preventif secara terus menerus.
3. Memperkenalkan & menyebarluaskan produk XXY sebagai kebutuhan dan bagian dari solusi kesehatan preventif.
4. Membantu mewujudkan harapan sebanyak mungkin orang untuk panjang umur dengan tetap sehat.

C. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi dari PT. XXY :



Bagan Struktur Organisasi

Lampiran 1 (Lanjutan)

D. Budaya Organisasi

PT. XXY memiliki kegiatan *ceremony* yang dilakukan setiap hari untuk internalisasi *core values* perusahaan, yang terdiri dari:

- a. Shazei (*Value of Integrity*)
- b. Yottsui No Kansa (*Value of Service & Appreciation*)
- c. Yotsui No Ai (*Value of Humanity*)

Selain *core values*, perusahaan juga memiliki *supreme values*, yaitu senantiasa menjaga spirit untuk selalu belajar dan secara terus menerus melakukan perbaikan, baik cara berpikir, sikap dan perilaku dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. XXY juga memiliki *corporate spirit* dan *corporate behavior* sebagai berikut:

a. *Corporate Spirit*:

XXY sebagai *spiritual company*, menjadikan nilai-nilai ketuhanan sebagai landasan seluruh elemen dalam menjalankan aktivitas organisasi.

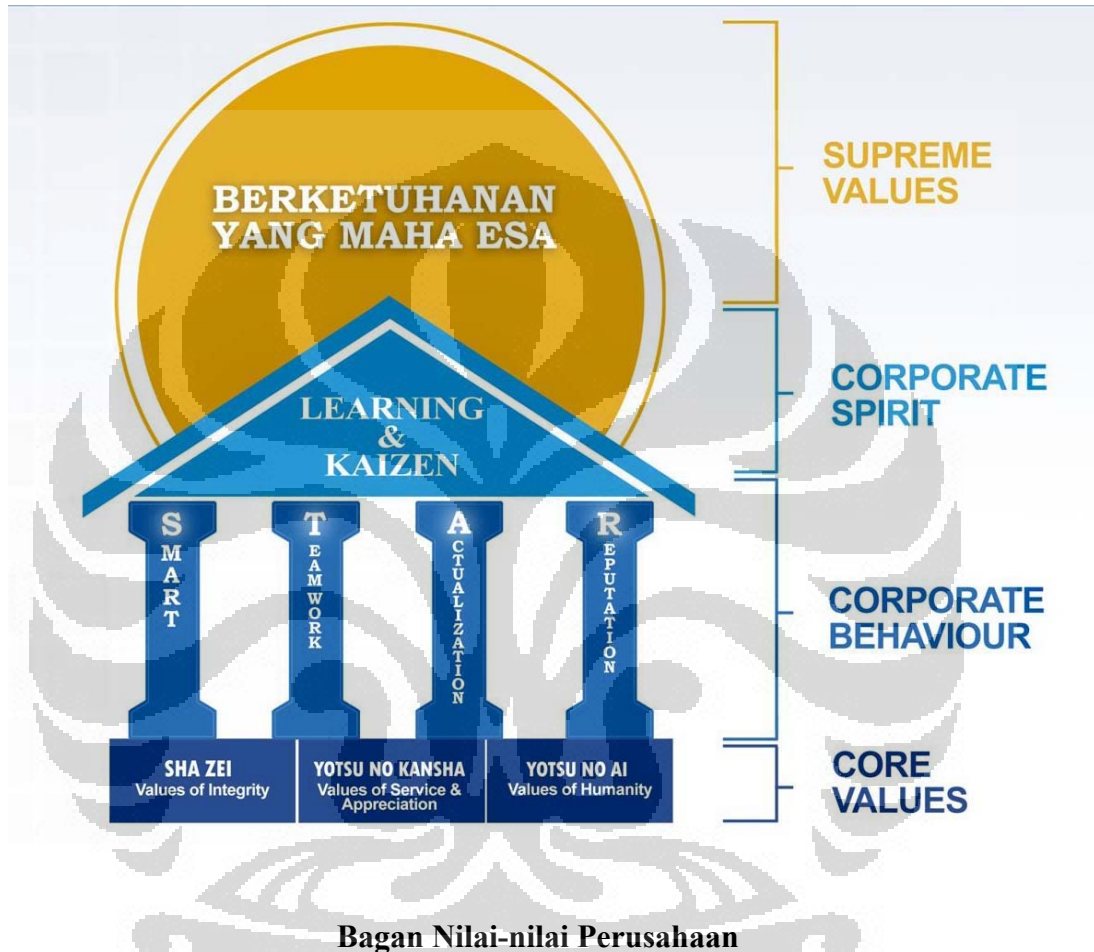
b. *Corporate Behavior*:

SMART	<ul style="list-style-type: none">▪ Cerdas dan kreatif▪ Menguasai informasi terkini▪ Mampu merencanakan program kerja▪ Memiliki kemampuan analisa dan antisipasi
TEAMWORK	<ul style="list-style-type: none">▪ Tidak ada <i>superman</i>, tapi <i>superteam</i>▪ Mengkomunikasikan setiap tugas kepada atasan▪ Bekerja sama demi satu tujuan
ACTUALIZATION	<ul style="list-style-type: none">▪ Sesuai SOP penerapan dalam pekerjaan sehari-hari▪ <i>Monitoring & Controlling</i>
REPUTATION	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Good Corporate Governance</i>▪ <i>Branding & Image</i>

Tabel Corporate Behavior

Lampiran 1 (Lanjutan)

Berikut ini adalah bagan yang menggambarkan kedudukan *core values*, *supreme values*, *corporate spirit*, dan *corporate behavior*:



E. Transformasi Perusahaan

Saat ini, perusahaan sedang melakukan transformasi pada enam pilar, yaitu:

1. *Business Reengineering*

Perencanaan ulang peta bisnis perusahaan secara terintegrasi sehingga menciptakan pembagian sub-bisnis yang tepat, untuk melayani berbagai kebutuhan *customer*.

2. *Organization Restructuring*

Menyusun ulang struktur organisasi sesuai ketentuan dari posisi teratas hingga posisi terbawah untuk memperkuat ketahanan bisnis demi pelayanan terbaik untuk *customer*.

3. *People Development*

Pengembangan, penempatan, dan peningkatan sumber daya manusia dalam keseluruhan struktur bisnis untuk meningkatkan *performance* perusahaan demi peningkatan pelayanan *customer*.

4. *System Development*

Menciptakan dan memperbaiki prosedur logis, rasional, dan baku antar departemen dalam menjalankan rangkaian bisnis proses untuk mencapai satu tujuan memberikan layanan terbaik pada *customer*.

5. *Technology Department*

Menciptakan dan mengembangkan berbagai program dan aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mempermudah monitoring seluruh divisi dan unit bisnis dengan tujuan utama memberikan layanan terbaik pada *customer*.

6. *Corporate Culture*

Menerapkan budaya perusahaan yang berasal dari *core values*, *corporate behavior*, *corporate spirit*, dan *supreme values*, kesungguhan menerapkan hal ini membawa perubahan kinerja perusahaan yang menghasilkan perbaikan layanan untuk *customer*.

Untuk mendukung berjalannya transformasi pada keenam pilar tersebut, perusahaan merumuskan sepuluh sikap yang harus dimiliki oleh karyawan yang disebut *10 attitude for customer*, yang terdiri dari:

1. Melayani dengan dedikasi & hati
2. Jujur dan bertanggung jawab
3. Merespon dengan cepat dan tuntas
4. *Caring* dengan empati
5. Semangat terus memberi dan membantu
6. Memprioritaskan pencapaian kepentingan pelanggan

7. Senantiasa memperbaiki kualitas pelayanan
8. Mengupayakan kemudahan, kecepatan, dan keakuratan layanan
9. Komitmen terhadap kesehatan jangka panjang pelanggan
10. Membangun dan menjaga reputasi

F. Produk Perusahaan

PT.XXY mendistribusikan produk-produk penunjang kesehatan yang terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. *Nutraceutical*

Beberapa contoh jenis produk ini diantaranya adalah: Salakinase, Baliin Q10, Glucan 5 Ex, Royal Jelly Gold, dan lainnya.

b. *Health Theraphy Equipment*

Beberapa contoh jenis produk ini adalah: Curesonic, Tens21, New Mag Belt Power, Mag Pillow Power, dan lain-lain.

(Sumber: PT.XXY website & Company Profile)

Lampiran 2 – Kuesioner Kepuasan Kerja

CARA PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada salah satu dari pernyataan berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS) Setuju (S)

Tidak Setuju (TS) Setuju Setuju (SS)

NO	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima.				
2	Saya merasa sistem promosi di perusahaan berjalan dengan adil.				
3	Atasan saya dapat mengarahkan saya untuk mengerjakan tugas dengan lebih baik.				
4	Saya merasa puas dengan fasilitas kesehatan dari perusahaan.				
5	Saya merasa hasil kerja saya dihargai oleh atasan saya.				
6	Saya merasa nyaman bekerjasama dengan rekan kerja saya.				
7	Saya merasa tugas yang dibebankan kepada saya terlalu banyak.				
8	Saya merasa puas apabila tugas yang dibebankan pada saya terselesaikan.				
9	Perusahaan memberikan informasi apabila ada perubahan kebijakan dalam organisasi.				

Lampiran 2 (Lanjutan)

CARA PENGISIAN

Berilah tanda (√) pada salah satu dari pernyataan berikut:

Sangat Tidak Setuju (STS) Agak Setuju(AS)

Tidak Setuju (TS) Setuju (S)

Kurang Setuju (KS) Sangat Setuju (SS)

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	AS	S	SS
1.	Perusahaan memiliki prosedur yang memberikan arahan untuk mengumpulkan informasi yang akurat dalam mengambil keputusan.						
2.	Perusahaan memiliki prosedur yang memberikan kesempatan untuk menyatakan keberatan atau meminta orang lain mempertimbangkan ulang keputusannya.						
7.	Saya mendapat penghargaan yang pantas sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban.						
8.	Saya mendapat penghargaan yang pantas sesuai dengan pengalaman yang saya miliki.						
13.	Atasan langsung saya mempertimbangkan pendapat saya.						
14.	Atasan langsung saya menekan pengaruh pendapat pribadi yang dapat mempengaruhi objektivitas penilaiannya.						

Data Diri (Mohon untuk diisi)

1. Usia : _____
2. Lama bekerja di perusahaan ini : _____ tahun _____ bulan
3. Divisi/Bagian/Seksi : _____
4. Jabatan : _____
5. Jenis Kelamin : (a) Pria, (b) Wanita
6. Pendidikan terakhir : (a) D3, (b) S1, (c) S2, (d) S3
(e) Lain-lain, sebutkan _____

Terima kasih atas waktu yang telah Bapak/Ibu sediakan untuk mengisi kuesioner ini. Mohon periksa kembali apabila masih ada bagian yang belum terisi/terlewatkan.

Lampiran 3 Reliabilitas

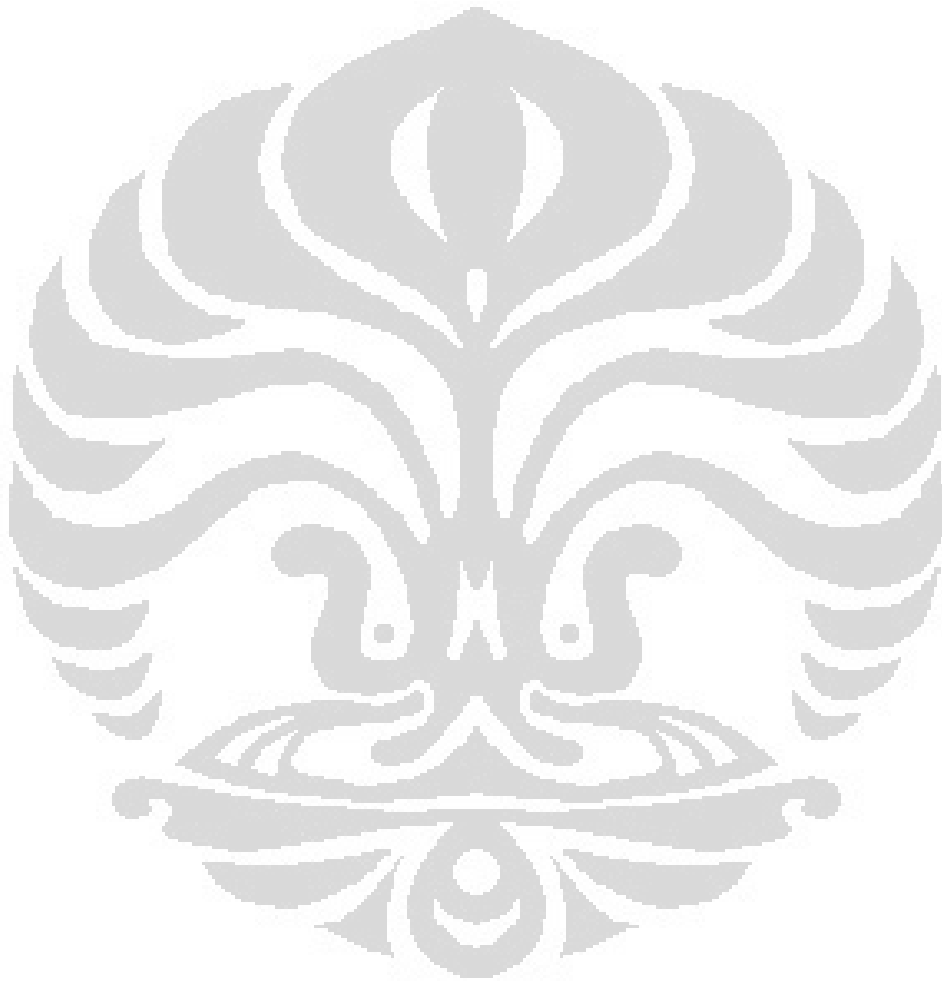
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	45

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
puas1	118.00	118.000	.282	.877
puas2	117.65	114.134	.641	.871
puas3	116.80	117.432	.350	.876
puas4	116.95	114.787	.479	.873
puas5	116.90	119.779	.345	.876
puas6	116.85	116.029	.566	.873
puas7	117.55	124.366	-.152	.884
puas8	116.40	122.779	-.031	.881
puas9	117.25	122.829	-.036	.881
puas10	117.75	116.197	.500	.873
puas11	117.75	120.408	.108	.880
puas12	117.05	116.366	.495	.873
puas13	117.75	116.829	.382	.875
puas14	116.90	119.358	.398	.876
puas15	116.80	115.642	.569	.872
puas16	117.40	117.726	.272	.877
puas17	116.85	121.924	.042	.880
puas18	117.50	111.316	.752	.868
puas19	118.05	117.208	.360	.875
puas20	117.80	111.853	.562	.871
puas21	117.15	113.082	.536	.872
puas22	117.15	120.555	.196	.878
puas23	117.25	115.039	.657	.871
puas24	116.85	118.239	.366	.875
puas25	117.60	116.463	.541	.873
puas26	117.30	117.274	.361	.875
puas27	117.20	118.168	.402	.875
puas28	117.80	113.326	.440	.874
puas29	117.80	114.905	.387	.875
puas30	117.10	116.095	.367	.875
puas31	117.65	117.503	.452	.874
puas32	116.95	121.629	.141	.878
puas33	118.05	129.839	-.584	.889
puas34	117.85	115.503	.614	.872
puas35	117.15	116.345	.506	.873

puas36	117.25	119.461	.340	.876
puas37	118.00	118.842	.263	.877
puas38	117.50	110.474	.664	.869
puas39	117.05	112.997	.594	.871
puas40	117.70	114.116	.655	.871
puas41	117.30	117.589	.338	.876
puas42	117.20	123.011	-.052	.883
puas43	117.80	113.116	.792	.869
puas44	117.80	129.853	-.471	.891
puas45	117.80	114.274	.586	.872



Lampiran 3 (Lanjutan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	5

ReliabilitasKepuasan- Promosi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	5

ReliabilitasKepuasan- Supervisor

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	5

ReliabilitasKepuasanTerhadapTunjangan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.592	5

ReliabilitasKepuasanTerhadap Reward

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	5

Lampiran 3 (Lanjutan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.314	5

ReliabilitasKepuasanTerhadapProsedurOperasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.661	5

ReliabilitasKepuasanTerhadapTipePekerjaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.489	5

ReliabilitasKepuasanTerhadapkomunikasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	5

Lampiran 3 (Lanjutan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
oj5	72.60	86.042	.510	.934
oj6	72.70	83.800	.610	.932
oj7	72.60	84.989	.535	.934
oj8	72.60	83.516	.693	.930
oj9	72.65	84.134	.675	.930
oj10	73.20	82.905	.699	.930
oj11	72.45	81.734	.827	.927
oj12	72.55	82.471	.819	.927
oj13	72.40	82.147	.861	.927
oj14	72.60	84.358	.701	.930
oj15	72.50	81.421	.874	.926
oj16	72.55	83.839	.800	.928
oj17	72.15	85.187	.596	.932
oj18	72.75	86.934	.291	.942
oj19	71.95	84.471	.693	.930
oj20	71.90	87.674	.407	.936
oj21	71.95	85.524	.610	.932
oj22	71.80	85.747	.671	.931

Lampiran 3 (Lanjutan)

Reliabilitas dimensi Prosedural Justice

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Reliabilitas Distributive Justice

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	6

Reliabilitas Interactional Justice

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	6

Lampiran 3 (Lanjutan)

Validitas Inter Item Corelation item-item dalam Prosedural Justice

		Dimensi Prosedural Justice	Dimensi Distributive Justice	Dimensi Interactional Justice
oj5	Pearson Correlation	.563**	.586**	.257
	Sig. (2-tailed)	.010	.007	.275
	N	20	20	20
oj6	Pearson Correlation	.869**	.588**	.173
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.465
	N	20	20	20
oj7	Pearson Correlation	.786**	.375	.324
	Sig. (2-tailed)	.000	.103	.163
	N	20	20	20
oj8	Pearson Correlation	.901**	.537*	.389
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.090
	N	20	20	20
oj9	Pearson Correlation	.898**	.509*	.378
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.100
	N	20	20	20
oj10	Pearson Correlation	.846**	.665**	.323
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.164
	N	20	20	20

Lampiran 3 (Lanjutan)

Validitas Inter Item Corelation item-item dalam distributive Justice

		Dimensi Pros edural Justice	Dimensi Distr ibutive Justice	Dimensi Interactional Justice
oj11	Pearson Correlation	.521*	.958**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.019	.000	.002
	N	20	20	20
oj12	Pearson Correlation	.562**	.912**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.003
	N	20	20	20
oj13	Pearson Correlation	.689**	.937**	.564**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.010
	N	20	20	20
oj14	Pearson Correlation	.544*	.877**	.406
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.076
	N	20	20	20
oj15	Pearson Correlation	.722**	.950**	.546*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.013
	N	20	20	20
oj16	Pearson Correlation	.664**	.878**	.507*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.022
	N	20	20	20

Lampiran 3 (Lanjutan)

Validitas Inter Item Corelation item-item dalam Interactional Justice

		Dimensi Pros edural Justice	Dimensi Distr ibutive Justice	Dimensi Interactional Justice
oj17	Pearson Correlation	.310	.500*	.848**
	Sig. (2-tailed)	.184	.025	.000
	N	20	20	20
oj18	Pearson Correlation	.192	.331	.483*
	Sig. (2-tailed)	.417	.154	.031
	N	20	20	20
oj19	Pearson Correlation	.451*	.609**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.046	.004	.000
	N	20	20	20
oj20	Pearson Correlation	.094	.364	.771**
	Sig. (2-tailed)	.694	.115	.000
	N	20	20	20
oj21	Pearson Correlation	.339	.483*	.861**
	Sig. (2-tailed)	.143	.031	.000
	N	20	20	20
oj22	Pearson Correlation	.389	.511*	.914**
	Sig. (2-tailed)	.090	.021	.000
	N	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Gaji

		puas1	puas10	puas19	puas28	puas37
Total gaji	Pearson Correlation	.848**	.849**	.859**	.791**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	.359	.511*	.372	.603**	.475*
	Sig. (2-tailed)	.120	.021	.106	.005	.035
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	-.189	-.019	-.197	.150	-.033
	Sig. (2-tailed)	.425	.936	.405	.527	.889
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.235	.403	.284	.278	.064
	Sig. (2-tailed)	.319	.078	.225	.235	.790
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	-.045	.189	-.051	.189	-.052
	Sig. (2-tailed)	.849	.424	.832	.425	.829
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	-.026	-.063	.000	-.216	-.326
	Sig. (2-tailed)	.913	.793	1.000	.359	.161
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.355	.415	.462*	.142	.178
	Sig. (2-tailed)	.124	.069	.040	.550	.453
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	-.189	-.041	-.145	.168	-.058
	Sig. (2-tailed)	.426	.863	.542	.479	.807
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	-.047	.205	.120	.079	.032
	Sig. (2-tailed)	.843	.386	.613	.742	.893
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Promosi

		puas2	puas11	puas20	puas29	puas38
Total gaji	Pearson Correlation	.242	.053	.584**	.781**	.177
	Sig. (2-tailed)	.304	.824	.007	.000	.456
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	.572**	.564**	.858**	.669**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.008	.010	.000	.001	.001
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.433	.010	.182	.075	.595**
	Sig. (2-tailed)	.056	.967	.441	.753	.006
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.616**	.189	.587**	.334	.475*
	Sig. (2-tailed)	.004	.426	.007	.150	.035
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.351	-.255	.048	-.067	.300
	Sig. (2-tailed)	.129	.278	.840	.778	.199
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.060	-.098	-.190	-.274	.369
	Sig. (2-tailed)	.802	.682	.424	.243	.109
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.392	.323	.472*	.408	.378
	Sig. (2-tailed)	.088	.164	.036	.074	.101
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.236	.032	.401	-.152	.043
	Sig. (2-tailed)	.316	.893	.080	.522	.858
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.609**	.053	.145	-.038	.607**
	Sig. (2-tailed)	.004	.824	.541	.873	.005
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Supervisor

		puas3	puas12	puas21	puas30	puas39
Total gaji	Pearson Correlation	-.211	-.099	-.016	-.033	.102
	Sig. (2-tailed)	.372	.677	.945	.890	.667
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	.102	.179	.498*	.365	.333
	Sig. (2-tailed)	.667	.450	.025	.114	.151
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.786**	.747**	.885**	.844**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.253	.492*	.448*	.314	.424
	Sig. (2-tailed)	.283	.028	.047	.178	.063
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.578**	.700**	.537*	.473*	.633**
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.015	.035	.003
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.421	.383	.182	.024	.593**
	Sig. (2-tailed)	.065	.096	.443	.921	.006
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	-.032	.291	.107	-.106	.113
	Sig. (2-tailed)	.894	.214	.653	.657	.636
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.240	.251	.209	.233	.195
	Sig. (2-tailed)	.309	.285	.376	.324	.411
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.275	.324	.248	.111	.287
	Sig. (2-tailed)	.241	.163	.293	.640	.220
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Tunjangan

		puas4	puas13	puas22	puas31	puas40
Total gaji	Pearson Correlation	-.008	.370	-.154	.621**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.974	.108	.518	.003	.007
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	.575**	.107	.068	.401	.609**
	Sig. (2-tailed)	.008	.653	.777	.080	.004
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.275	.150	.294	-.102	.165
	Sig. (2-tailed)	.241	.528	.208	.670	.487
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.791**	.304	.447*	.550*	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.193	.048	.012	.001
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.233	.414	.433	.026	.243
	Sig. (2-tailed)	.323	.069	.057	.913	.302
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.100	.327	.320	-.143	-.092
	Sig. (2-tailed)	.676	.159	.168	.549	.701
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.527*	.029	-.238	.574**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.017	.903	.313	.008	.003
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.426	.036	.368	-.094	.140
	Sig. (2-tailed)	.061	.881	.110	.695	.555
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.235	.337	-.029	.414	.454*
	Sig. (2-tailed)	.318	.147	.903	.069	.044
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Reward

		puas5	puas14	puas23	puas32	puas41
Total gaji	Pearson Correlation	-.150	.003	.625**	-.259	-.138
	Sig. (2-tailed)	.529	.992	.003	.269	.561
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	-.014	-.014	.423	-.294	.055
	Sig. (2-tailed)	.954	.954	.063	.208	.817
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.434	.434	.503*	.403	.643**
	Sig. (2-tailed)	.056	.056	.024	.078	.002
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.315	.315	.529*	.050	.517*
	Sig. (2-tailed)	.177	.177	.017	.834	.020
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.729**	.640**	.677**	.650**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.002	.000
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.538*	.440	.137	.698**	.084
	Sig. (2-tailed)	.014	.052	.565	.001	.724
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	-.085	.286	.323	-.363	.011
	Sig. (2-tailed)	.720	.221	.165	.116	.964
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.482*	-.032	.090	.382	.203
	Sig. (2-tailed)	.031	.893	.706	.096	.391
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.231	.444*	.199	.127	.132
	Sig. (2-tailed)	.328	.050	.400	.594	.578
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan – Rekan Kerja

		puas6	puas15	puas24	puas33	puas42
Total gaji	Pearson Correlation	.050	.093	.085	-.430	-.168
	Sig. (2-tailed)	.835	.697	.721	.059	.480
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	.231	.412	.000	-.323	-.353
	Sig. (2-tailed)	.327	.071	1.000	.165	.127
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.405	.415	.265	-.325	.226
	Sig. (2-tailed)	.077	.069	.258	.162	.338
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.470*	.517*	.294	-.601**	-.126
	Sig. (2-tailed)	.037	.020	.209	.005	.597
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.577**	.373	.326	-.292	.188
	Sig. (2-tailed)	.008	.106	.161	.212	.427
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.822**	.488*	.822**	-.128	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.000	.592	.004
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.354	.384	.146	-.339	-.197
	Sig. (2-tailed)	.126	.095	.540	.143	.405
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.270	.364	.360	-.251	-.053
	Sig. (2-tailed)	.250	.115	.119	.285	.826
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.398	.414	.249	-.231	.145
	Sig. (2-tailed)	.082	.070	.290	.326	.541
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan – Prosedur Operasional

		puas7	puas16	puas25	puas34	puas43
Total gaji	Pearson Correlation	.107	.064	.224	.334	.532*
	Sig. (2-tailed)	.653	.790	.343	.150	.016
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	-.216	.277	.602**	.539*	.851**
	Sig. (2-tailed)	.361	.237	.005	.014	.000
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	-.391	-.056	.147	.300	.415
	Sig. (2-tailed)	.088	.813	.537	.198	.069
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.177	.258	.557*	.470*	.740**
	Sig. (2-tailed)	.455	.273	.011	.037	.000
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.081	-.147	-.035	.201	.253
	Sig. (2-tailed)	.734	.535	.882	.396	.281
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	-.236	.216	.105	.205	.033
	Sig. (2-tailed)	.316	.360	.659	.385	.892
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.381	.780**	.830**	.666**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.000	.001	.003
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	-.349	-.363	.208	.270	.107
	Sig. (2-tailed)	.132	.115	.380	.250	.654
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	-.021	.690**	.548*	.497*	.461*
	Sig. (2-tailed)	.929	.001	.012	.026	.041
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan – Tipe Pekerjaan

		puas8	puas17	puas26	puas35	puas44
Total gaji	Pearson Correlation	-.131	-.270	.240	.414	-.318
	Sig. (2-tailed)	.582	.250	.308	.070	.172
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	-.154	-.192	.244	.529*	-.134
	Sig. (2-tailed)	.516	.416	.299	.017	.575
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	.101	-.049	.300	.106	.038
	Sig. (2-tailed)	.673	.838	.198	.657	.873
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.078	.117	.469*	.640**	-.461*
	Sig. (2-tailed)	.742	.622	.037	.002	.041
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	.111	.263	.295	.291	-.309
	Sig. (2-tailed)	.643	.262	.206	.214	.185
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.183	.411	.084	.065	-.175
	Sig. (2-tailed)	.440	.072	.724	.786	.460
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	-.092	-.062	.053	.350	-.352
	Sig. (2-tailed)	.700	.794	.823	.130	.128
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	.216	.540*	.571**	.554*	.082
	Sig. (2-tailed)	.359	.014	.009	.011	.731
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.040	.249	.051	.071	-.481*
	Sig. (2-tailed)	.867	.290	.831	.767	.032
	N	20	20	20	20	20

Validitas Kepuasan Kerja Karyawan - Komunikasi

		puas9	puas18	puas27	puas36	puas45
Total gaji	Pearson Correlation	-.334	.321	.036	.253	.022
	Sig. (2-tailed)	.150	.168	.880	.281	.927
	N	20	20	20	20	20
Total promosi	Pearson Correlation	-.038	.580**	.051	.294	.386
	Sig. (2-tailed)	.872	.007	.829	.208	.092
	N	20	20	20	20	20
Total supervisor	Pearson Correlation	-.126	.450*	.086	.018	.472*
	Sig. (2-tailed)	.598	.047	.719	.941	.036
	N	20	20	20	20	20
Total Tunjangan	Pearson Correlation	.000	.526*	.267	.299	.541*
	Sig. (2-tailed)	1.000	.017	.255	.200	.014
	N	20	20	20	20	20
Total reward	Pearson Correlation	-.201	.313	.325	.064	.475*
	Sig. (2-tailed)	.396	.179	.162	.789	.034
	N	20	20	20	20	20
Total RekanKerja	Pearson Correlation	.137	.444	.622**	-.087	.140
	Sig. (2-tailed)	.565	.050	.003	.714	.555
	N	20	20	20	20	20
Total ProsedurOperasional	Pearson Correlation	.427	.494*	.342	.611**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.060	.027	.140	.004	.007
	N	20	20	20	20	20
Total tipepekerjaan	Pearson Correlation	-.360	.120	.024	-.229	-.055
	Sig. (2-tailed)	.119	.614	.920	.331	.817
	N	20	20	20	20	20
Total Komunikasi	Pearson Correlation	.647**	.768**	.784**	.634**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.003	.000
	N	20	20	20	20	20

Uji Normalitas Data

Tests of Normality^{b,c,d,e,f,g}

scale score OJ		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
scale	7.00	.260	2	.			
score	10.00	.213	5	.200*	.963	5	.826
kepuasan	12.00	.248	5	.200*	.817	5	.112
	14.00	.260	2	.			

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

b. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 4.00. It has been omitted.

c. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 5.00. It has been omitted.

d. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 6.00. It has been omitted.

e. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 9.00. It has been omitted.

f. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 11.00. It has been omitted.

g. scale score kepuasan is constant when scale score OJ = 13.00. It has been omitted.

Persepsi Terhadap Organizational Justice Sebelum Intervensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
scale score OJ	20	4.00	14.00	10.0000	2.88371
Valid N (listwise)	20				

scale score OJ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4.00	1	5.0	5.0	5.0
5.00	1	5.0	5.0	10.0
6.00	1	5.0	5.0	15.0
7.00	2	10.0	10.0	25.0
9.00	1	5.0	5.0	30.0
10.00	5	25.0	25.0	55.0
11.00	1	5.0	5.0	60.0
12.00	5	25.0	25.0	85.0
13.00	1	5.0	5.0	90.0
14.00	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Persepsi Terhadap Organizational Justice setelah Intervensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OJintervensi	20	7.00	14.00	11.0000	1.65434
Valid N (listwise)	20				

OJintervensi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7.00	1	5.0	5.0	5.0
10.00	9	45.0	45.0	50.0
11.00	2	10.0	10.0	60.0
12.00	5	25.0	25.0	85.0
13.00	1	5.0	5.0	90.0
14.00	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kepuasan Kerja Karyawan Sebelum Intervensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
scale score kepuasan	20	5.00	14.00	8.7000	3.11364
Valid N (listwise)	20				

scale score kepuasan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	4	20.0	20.0	20.0
7.00	5	25.0	25.0	45.0
8.00	4	20.0	20.0	65.0
10.00	1	5.0	5.0	70.0
11.00	1	5.0	5.0	75.0
12.00	2	10.0	10.0	85.0
14.00	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kepuasan Karyawan setelah Intervensi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pintervensi	20	5.00	14.00	9.3000	2.73573
Valid N (listwise)	20				

Pintervensi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	1	5.0	5.0	5.0
7.00	6	30.0	30.0	35.0
8.00	4	20.0	20.0	55.0
10.00	3	15.0	15.0	70.0
11.00	1	5.0	5.0	75.0
12.00	2	10.0	10.0	85.0
14.00	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Hasil Penghitungan Paired Sample Test – Organizational Justice sebelum dan sesudah intervensi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 scale score OJ	10.0000	20	2.88371	.64482
OJintervensi	11.0000	20	1.65434	.36992

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 scale score OJ & OJintervensi	20	.805	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig.
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
scale score OJ - OJintervensi	-1.00000	1.83533	.41039	-1.85896	-.14104	-2.437	19	.025

Hasil Penghitungan Paired Sample Test –Kepuasan Kerja sebelum dan sesudah
intervensi

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 2 scale score kepuasan	8.7000	20	3.11364	.69623
Pintervensi	9.3000	20	2.73573	.61173

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 2 scale score kepuasan&Pintervensi	20	.938	.000

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
scale score kepuasan - Pintervensi	-.60000	1.09545	.24495	-1.11268	-.08732	-2.449	19	.024

Hasil Penghitungan Paired Sample Test Terhadap Subjek dengan Skor OJ
Terendah

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	SSOJ	6.3333	6	1.75119	.71492
	OJintervensi	9.6667	6	1.36626	.55777
Pair 2	SSP	6.3333	6	1.50555	.61464
	Pintervensi	8.3333	6	1.36626	.55777

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 SSOJ & OJintervensi	6	.307	.555
Pair 2 SSP & Pintervensi	6	.713	.112

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
SSOJ - OJintervensi	-3.33333	1.86190	.76012	-5.28728	-1.37939	-4.385	5	.007
SSP - Pintervensi	-2.00000	1.09545	.44721	-3.14960	-.85040	-4.472	5	.007

Hasil Penghitungan Paired Sample Test Terhadap Subjek dengan Skor Kepuasan Terendah

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 SSOJ	6.3333	6	1.75119	.71492
OJintervensi	9.6667	6	1.36626	.55777
Pair 2 SSP	6.3333	6	1.50555	.61464
Pintervensi	8.3333	6	1.36626	.55777

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 SSOJ & OJintervensi	6	.307	.555
Pair 2 SSP & Pintervensi	6	.713	.112

Paired Samples Test

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
SSOJ - OJintervensi	-3.33333	1.86190	.76012	-5.28728	-1.37939	-4.385	5	.007
SSP - Pintervensi	-2.00000	1.09545	.44721	-3.14960	-.85040	-4.472	5	.007

Korelasi antara Perceived Organizational Justice dan Kepuasan Kerja

Correlations

		scale score OJ	scale score kepuasan
scale score OJ	Pearson Correlation	1	.698**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	20	20
scale score kepuasan	Pearson Correlation	.698**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasi antar dimensi-dimensi dalam Perceived Organizational Justice & Kepuasan Kerja

Correlations

		scale score kepuasan	SSPJ	SSDJ	SSIJ
scale score kepuasan	Pearson Correlation	1	.560*	.649**	.577**
	Sig. (2-tailed)		.010	.002	.008
	N	20	20	20	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regresi – Pengaruh Procedural Justice, Distributive Justice & Interactional Justice
secara bersama-sama Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.504	.411	2.38935

a. Predictors: (Constant), SSIJ, SSPJ, SSDJ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.856	3	30.952	5.422	.009 ^a
	Residual	91.344	16	5.709		
	Total	184.200	19			

a. Predictors: (Constant), SSIJ, SSPJ, SSDJ

b. Dependent Variable: scale score kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.589	2.603		-.226	.824
	SSPJ	.300	.279	.255	1.075	.298
	SSDJ	.284	.278	.291	1.023	.321
	SSIJ	.339	.259	.299	1.311	.208

a. Dependent Variable: scale score kepuasan

Regresi –Pengaruh Procedural Justice Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 ^a	.314	.276	2.64941

a. Predictors: (Constant), SSPJ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.851	1	57.851	8.242	.010 ^a
	Residual	126.349	18	7.019		
	Total	184.200	19			

a. Predictors: (Constant), SSPJ

b. Dependent Variable: scale score kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.137	2.362		.905	.378
	SSPJ	.660	.230	.560	2.871	.010

a. Dependent Variable: scale score kepuasan

Regresi – Pengaruh Distributive Justice Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 ^a	.422	.390	2.43249

a. Predictors: (Constant), SSDJ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.694	1	77.694	13.131	.002 ^a
	Residual	106.506	18	5.917		
	Total	184.200	19			

a. Predictors: (Constant), SSDJ

b. Dependent Variable: scale score kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.533	1.787		1.418	.173
	SSDJ	.636	.175	.649	3.624	.002

a. Dependent Variable: scale score kepuasan

Regresi – Pengaruh Interactional Justice Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 ^a	.333	.296	2.61175

a. Predictors: (Constant), SSIJ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.418	1	61.418	9.004	.008 ^a
	Residual	122.782	18	6.821		
	Total	184.200	19			

a. Predictors: (Constant), SSIJ

b. Dependent Variable: scale score kepuasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.850	2.356		.785	.443
	SSIJ	.655	.218	.577	3.001	.008

a. Dependent Variable: scale score kepuasan

Materi Pelaksanaan Penilaian Kinerja (Aamodt, 2010)

No	Durasi	Kegiatan
1	5 menit	Penyampaian Tujuan Pelaksanaan Intervensi
2	45 Menit	Penyampaian Materi Pelaksanaan Penilaian Kinerja
4	20 menit	Sesi Tanya Jawab

NO	DURASI	KEGIATAN
1	5 menit	Penyampaian maksud dan tujuan pelaksanaan intervensi
2	45 menit	<p>Materi Pelaksanaan penilaian kinerja</p> <p>Melakukan sosialisasi tentang pelaksanaan evaluasi kerja</p> <p>Penilai memberikan hasil evaluasi dengan cara mengisi form yang telah tersedia</p> <p>Pada saat melakukan pengisian diharapkan agar penilai memiliki dokumen pendukung sebagai bukti tertulis mengenai penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pihak yang dinilai ataupun bukti-bukti lain yang relevan dengan perilaku karyawan pada saat melakukan tugas sehari-hari.</p> <p>Pada bagian ini diharapkan penilai memiliki bukti pendukung berupa <i>critical incidents</i> yaitu berupa contoh perilaku yang dikategorikan sebagai <i>excellent</i> dan <i>poor performance</i> yang berdasarkan hasil observasi penilai dan terdokumentasikan dalam bentuk <i>critical incidents log book</i>. <i>Critical incidents</i> harus dikomunikasikan pada saat terjadi. Adapun dokumentasi penting untuk dilakukan dengan alasan sebagai berikut:</p> <p>Agar penilai lebih fokus terhadap perilaku karyawan dan bukan pada sifat.</p> <p>Membantu penilai untuk mengingat perilaku yang muncul pada saat melakukan evaluasi. Karena adanya kemungkinan penilai hanya akan mengingat hal-hal berikut, diantaranya:</p>

NO	DURASI	KEGIATAN
		<p><i>First impression</i> Penelitian di bidang psikologi menunjukkan bahwa kesan pertama akan lebih diingat dibandingkan dengan kesan yang selanjutnya.</p> <p><i>Recent behaviors</i> serupa dengan kesan pertama, <i>recent behaviors</i> juga cenderung untuk diingat oleh penilai.</p> <p><i>Unusual or extreme behaviors</i> Penilai juga cenderung untuk mengingat adanya perilaku / tingkajah laku yang tidak lazim</p> <p><i>Behavior consistent with the supervisor's opinion</i> Ketika opini penilai tentang seseorang sudah terbentuk maka penilai cenderung untuk mengingat perilaku yang mendukung opini tersebut.</p> <p>Dokumen dapat membantu penilai untuk menunjukkan bukti adanya perilaku yang tidak menyenangkan sehingga penilai tidak perlu memberi penjelasan terlalu panjang.</p> <p>Dokumentasi membantu perusahaan dalam melakukan usaha pembelaan terhadap tuntutan yang diajukan karyawan jika pada suatu saat terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.</p> <p>Mengkomunikasikan hasil dari penilaian kinerja / pemberian <i>feedback</i></p> <p>Sebelum wawancara / <i>feedback</i> dilaksanakan: Alokasi waktu Penilai maupun yang dinilai setidaknya menyediakan waktu 1 jam sebelum wawancara untuk melakukan persiapan dan 1 jam untuk wawancara</p> <p>Menyusun jadwal wawancara Termasuk didalamnya menentukan tempat wawancara yang cukup private dan memungkinkan kedua belah pihak tidak mengalami hambatan dalam komunikasi. Biasanya wawancara ini dilakukan setidaknya 6 bulan sekali. Meskipun secara formal dilakukan sekali atau dua kali dalam setahun namun informal progress checking juga dapat rutin dilakukan.</p> <p>Melakukan persiapan</p>

NO	DURASI	KEGIATAN
		<p>Penilai melakukan review terhadap rating yang sudah diberikan beserta alasan-alasannya. Mengingat kualitas dari bagaimana penilai memberikan <i>feedback</i> akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan (pihak yang dinilai). Di sisi lain pihak yang dinilai juga memberikan rating terhadap performa kerjanya sendiri dengan menggunakan form yang sama dengan yang digunakan oleh penilai serta menuliskan alasan yang dapat mendukung rating yang mereka berikan berikut ide maupun saran terkait pengembangan diri.</p> <p>Selama wawancara berlangsung Sebelum wawancara berlangsung ada baiknya kedua belah pihak dapat memulai dengan percakapan ringan yang dapat mencairkan ketegangan yang mungkin timbul.</p> <p>Penilai perlu mengkomunikasikan hal-hal berikut: Peran dari Pk selain untuk pengambilan keputusan terkait gaji Menjelaskan bagaimana proses PK dilaksanakan Menjelaskan bagaimana proses evaluasi dilaksanakan Harapan agar wawancara ini berjalan dengan lancar dan timbul adanya interaksi Mencapai kesepakatan bersama dalam mencapai tujuan dan meningkatkan performa Proses review sebaiknya dimulai dengan pihak yang dinilai mengemukakan hasil evaluasinya berikut justifikasinya. (penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif sejak awal proses evaluasi akan merasa lebih puas dengan hasil yang diperoleh (Gilliland & Langdon, 1998; Roberts, 2003 dalam Aamodt, 2010). Baru kemudian dilanjutkan dengan penilai yang mengemukakan ratingnya beserta alasannya. Untuk diingat oleh penilai agar membatasi pernyataan-pernyataan yang dikemukakan hanya pada perilaku kerja dan bukan pada sifat yang memang bukan merupakan sifat dari karyawan (bukan ranahnya).</p>

NO	DURASI	KEGIATAN
		<p>Melakukan “<i>feedback sandwich</i>” yang artinya pemberian negative feedback akan jauh lebih menyenangkan untuk dihindari meskipun pada kenyataannya merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Oleh karenanya mulailah dengan memberikan <i>feedback</i> yang positif disusul dengan <i>negative feedback</i> dan ditutup pula dengan <i>positive feedback</i>. Pentingnya membahas tentang performa kerja seseorang yang kurang sempurna, apakah karena kurangnya pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu secara benar, beban kerja terlalu banyak (overload) atau karena masalah diluar pekerjaan yang bisa berpengaruh terhadap pekerjaan. Dengan mengemukakan alasan tersebut diharapkan bisa membantu karyawan setidaknya menjadi lebih puas dan dapat menerima <i>feedback</i> yang diberikan. Setelah masalah teridentifikasi, hal tersulit adalah bagaimana mencari jalan keluar yang memang sebaiknya dibicarakan. Di akhir sesi, kedua belah pihak secara bersama-sama menentukan tujuan yang ingin dicapai untuk perilaku dan kinerja dimasa mendatang.</p>
3	20 menit	<p>Tanya Jawab & Saran</p> <p>Pada saat ini perusahaan belum fokus sepenuhnya pada pelaksanaan penilaian kerja oleh karena itu beberapa saran yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hal tersebut:</p> <p>Melakukan pertemuan berkala per divisi untuk melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap target yang telah ditetapkan melalui KPI.</p> <p>Pada saat ini supervisor dapat memberikan masukan-masukan (<i>feedback</i>) pada bawahan untuk memperbaiki hal-hal tertentu terkait pelaksanaan kerja dan selain itu dapat dilakukan kontrol terhadap tujuan yang perlu dicapai, kendala apa yang dihadapi dan bagaimana solusinya.</p>

Lampiran 5. Kerangka Berpikir Penelitian

