

PENGARUH *PERCEIVED SYSTEM KNOWLADGE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* YANG DIMEDIASI OLEH *FAIRNESS IN PERFORMANCE APPRAISAL*

Aji Setyo Prabowo^{1*}, Achmad Sudjadi¹, Ratno Purnomo¹

¹)Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto

*Email corresponding author: djieset@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian survei pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh clarity of PA, *understanding of objectives*, *acceptance of objectives* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi oleh *fairness in PA*. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 114 responden. Dalam penelitian ini sampel diambil dengan cara *nonprobability sampling* yaitu dengan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner secara langsung. Sedangkan alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Berganda Menggunakan *software* SPSS. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa : (1) *understanding of objective* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *fairness in PA* (2) *clarity of PA* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness in PA* (3) variabel *acceptance of objective* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *fairness in PA* (4) *fairness in PA* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

Kata Kunci: *Perceived System Knowledge, Performance Appraisal, Fairness In Performance Appraisal, Job Satisfaction, KPI*

Abstract

This research is a survey research on employees of Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto. The purpose of this study was to determine the effect of PA clarity, understanding of goals, acceptance of goals on job satisfaction mediated by fairness in PA. The number of respondents in this study were 114 respondents. In this study, the sample was taken by non-probability sampling, namely by purposive sampling technique. The data collection used in this research is by using a questionnaire directly to the employees of Perumda Tirta Satria. While the analysis tool in this research uses Multiple Regression Analysis Using SPSS Software. Based on the results of research and data analysis, it shows that: (1) objective understanding has a positive and significant effect on fairness in PA (2) Clarity of PA has a positive and significant influence on fairness in PA (3) objective acceptance variable has a positive and significant insignificant effect on fairness in PA (4) fairness in PA has a positive and significant influence on job satisfaction

Keywords: *Perceived System Knowledge, Performance Appraisal, Fairness In Performance Appraisal, Job Satisfaction, KPI*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja adalah sebuah proses formal dan terstruktur untuk menilai mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan perilaku, hasil dan pekerjaan itu sendiri. Fokus dari sebuah penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang pegawai/karyawan dan apakah karyawan memiliki kinerja yang baik dan efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai/karyawan, organisasi dan masyarakat juga menerima manfaatnya. (Schuler & Jackson, 1996). Pada dasarnya tujuan penilaian kinerja dapat dibagi menjadi 3 yaitu: tujuan strategis, tujuan administratif dan tujuan pengembangan. Tujuan strategis berhubungan dengan kegiatan pegawai sesuai dengan tujuan organisasi, tujuan administratif berhubungan dengan evaluasi kerja untuk keperluan keputusan administratif, pengkajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, dan lain-lain, sedangkan tujuan pengembangan bertujuan untuk melakukan pengembangan kapasitas pegawai yang berpotensi di bidang kerjanya,

memberikan pelatihan bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik, serta penempatan pegawai pada posisi yang tepat.

Menurut Rivai dan Basri (2004) manfaat penilaian kinerja bagi karyawan antara lain untuk meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan hidup, adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan, umpan balik dari kinerja yang kurang akurat dan konstruktif, pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan diri, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin, meningkatkan nilai pribadi, meningkatkan hubungan yang harmonis dengan atasan. Sedangkan manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain: Perbaiki unit-unit yang ada dalam perusahaan, meningkatkan pandangan secara luas tentang tugas yang dilakukan masing-masing karyawan, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan hubungan harmonis dalam pencapaian tujuan perusahaan. (Rivai dan Basri, 2004).

Para pelaksana penilaian kinerja yaitu para pimpinan maupun bidang sumber daya manusia seharusnya dapat menjalankan proses tersebut sesuai dengan harapan karyawan. Proses yang dilaksanakan dalam penilaian kinerja seharusnya dapat mengakomodir masukan-masukan dari berbagai karyawan sehingga menghasilkan penilaian kinerja sesuai harapan karyawan. Dengan proses dan hasil yang dirasa adil bagi karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas serta menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Namun sebaliknya, apabila karyawan merasakan ketidakadilan dalam hasil penilaian kinerja maka karyawan tersebut akan merasa tidak puas sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan tidak dijalankan dengan baik. Keadilan dalam proses penilaian kinerja merupakan salah satu unsur penting bagi kepuasan karyawan. Beberapa faktor yang dapat menjadi penentu penilaian kinerja yang adil diantaranya adalah partisipasi (komunikasi 2 arah, keterlibatan karyawan dalam menentuka tujuan), pimpinan (netralitas pimpinan), pengetahuan tentang sistem penilaian kinerja (kejelasan, pemahaman tujuan dan penerimaan tujuan), karakteristik situasional (konflik peran, peran yang berlebih, kekurangan sumber daya, pekerjaan yang terlalu banyak, tingkat penilaian kinerja) dan karakteristik personal (umur, jenis kelamin, tingkat gaji, efektivitas yang negatif) (Peter K, et al 2007).

William dan Levy (1998) menemukan bahwa pengetahuan tentang sistem penilaian kinerja (PSK) adalah pengaruh yang signifikan dan positif pada persepsi keadilan. PSK terdiri dari tiga elemen yaitu : kejelasan tentang peran penilaian, pemahaman tujuan kinerja dan penerimaan tujuan-tujuan tersebut. Masing-masing dari elemen tersebut dapat menambah perasaan dari kontrol karyawan. William dan Levy (1992) mengembangkan ukuran 11-item yang dirancang untuk mencerminkan sejauh mana masing-masing individu memahami tujuan system penilaian, bagaimana proses penilaian tersebut bekerja dan tujuan keseluruhan dari proses penilaian. Dalam pengembangan PSK, menyarankan bahwa sejauh mana individu percaya bahwa mereka memahami keseluruhan perannya dan bagaimana mereka melihat pentingnya proses penilaian kinerja dari organisasi. Pengembangan PSK agar konsisten dengan saran Folger et al. (1992) bahwa salah satu cara untuk memastikan audiensi yang adil adalah dengan memberi tahu karyawan tentang standar dan kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan. William dan Levy (1992) awalnya berfokus pada pengetahuan tentang system penilaian kinerja dalam menentukan akurasi peringkat diri. Mereka menyarankan bahwa pengetahuan system yang dipersepsikan mungkin lebih beragam daripada hanya meningkatkan perjanjian diri dan penilaian supervisor.

Salah satu perusahaan yang menggunakan penilaian kinerja yaitu Perumda Air Minum Tirta Satria. Saat ini Perumda Air Minum Tirta Satria mengalami perubahan metode yang

digunakan dari sebelumnya yaitu metode manual menjadi metode *Key Performance Indicator* (KPI) sejak bulan April 2019. Dengan metode penilaian KPI tersebut maka penilaian kinerja dilaksanakan satu bulan sekali atas dasar point-point pekerjaan masing-masing karyawan dengan bobot kerja dan waktu pengerjaan yang berbeda sesuai beban kerja karyawan tersebut dan menghasilkan suatu laporan. Selain itu terdapat beberapa poin penilaian berupa karakteristik/sifat karyawan tersebut, sehingga karyawan mendapatkan bonus kinerja setiap bulan sesuai dengan total nilai yang mereka dapatkan. Hingga saat ini metode ini masih belum maksimal dan belum menunjukkan hasil yang signifikan untuk perubahan yang terjadi pada sistem kerja karyawan, beberapa karyawan merasa tidak puas salah satunya adalah ketidakpuasan atas bonus yang didapatkan. Indikasi ketidakpuasan lainnya menurut penulis adalah terdapat penurunan pada penilaian KPI pada beberapa bagian.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Performance Appraisal

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yaitu proses/kegiatan yang dilakukan oleh perorangan/kelompok dalam se perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana pegawai melakukan pekerjaannya dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan. Terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja menurut Dessler (2015), yaitu: Menurut Sani dan Masyhuri (2010) dan Mangkuprawira (2002) dalam Chusminah, (2018), terdapat faktor yang mempengaruhi permasalahan pada proses penilaian kinerja yaitu : a) Bias penilai merupakan karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya, b) *Halo effect* yaitu opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang di nilai, c) *Central tendency* yaitu kondisi penilaian yang di lakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang di lakukan hanya melihat rerata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai. d) *Leniency* (kelunakan) yaitu kelunakan hati ini seperti itu tidak di kehendaki karena hasilnya para pegawai akan terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya, e) *Strictness* (keketatan) yaitu penilaian kinerja dilakukan secara ketat dan terkadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rerata, f) *Recency* yaitu penilaian yang di lakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang di anggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk di lakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak di lakukan secara teratur atau rutin.

Fairness

Menurut Fatimah et al (2011) mengemukakan bahwa keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk persepsi tersebut, keadilan organisasi juga dapat didefinisikan sebagai studi kesetaraan ditempat kerja. Kerangka kerja organisasi mengacu pada keadilan dan perilaku etis dalam sebuah organisasi. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perasaan pribadi atas upah dan tunjangan yang adil. Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015) keadilan adalah suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka untuk menghilangkan ketidakadilan Greenberg & Baron (2003) mengemukakan bahwa keadilan organisasi sebagai persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil

yang telah diterima oleh individu. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil tersebut adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan kata lain, keadilan bersifat subyektif, dan terletak dalam persepsi individu (Sekarwangi, 2014).

Perceived System Knowledge

Sebagai akibat dari ketidakpuasan dengan penilaian kinerja dalam praktek (Meyer, 1991), serta kurangnya pengembangan dalam pemahaman teoritis kita tentang proses (Ilgen, 1993), peneliti penilaian kinerja telah menyarankan pergeseran fokus penelitian. Perspektif terkait yang dikemukakan oleh Folger, Konovsky dan Cropanzano (1992) berpendapat bahwa pendekatan 'proses yang wajar' untuk penilaian kinerja menyediakan kerangka umum untuk mengembangkan dan menerapkan sistem penilaian kinerja yang dianggap lebih adil pada karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya percaya bahwa jenis pendekatan ini secara efektif menangani konflik politik yang melekat dalam sistem tersebut, menghasilkan sistem penilaian yang lebih efektif dan reaksi karyawan yang lebih positif. Pendekatan proses hukum dikembangkan sebagai tanggapan atas ketidakpuasan dengan perspektif tradisional yang melihat penilaian kinerja sebagai 'tes' yang mengukur individu sepanjang dimensi kinerja daripada sebagai proses interrelasional yang terjadi dalam konteks organisasi.

Williams dan Levy (1992) mengembangkan ukuran 11 item yang dirancang untuk mencerminkan sejauh mana individu merasa bahwa mereka memahami tujuan dari sistem penilaian, bagaimana proses penilaian bekerja, dan tujuan keseluruhan dari proses penilaian. Dalam pengembangan konstruksi *perceived system knowledge*, Williams dan Levy menyarankan bahwa sejauh mana individu percaya bahwa mereka memahami peran dan proses keseluruhan dari penilaian kinerja organisasi mungkin sangat penting dalam menentukan bagaimana mereka memandang organisasi secara umum dan proses penilaian di tertentu. Konstruksi *perceived system knowledge* dikembangkan agar konsisten dengan saran Folger et al. (1992) bahwa salah satu cara untuk memastikan mendengar pendapat yang adil adalah dengan memberi tahu karyawan tentang standar dan kriteria yang akan digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Williams dan Levy (1992) awalnya berfokus pada peran pengetahuan sistem penilaian kinerja dalam menentukan akurasi penilaian diri. Mereka menyarankan bahwa pengetahuan sistem yang dirasakan mungkin memiliki implikasi yang lebih beragam daripada sekadar meningkatkan persetujuan penilaian diri dan supervisor. Diusulkan di sini bahwa *perceived system knowledge* dapat mempengaruhi reaksi terhadap umpan balik penilaian kinerja dan sikap pekerjaan yang penting, sehingga menunjukkan efek *perceived system knowledge* yang lebih beragam dan luas.

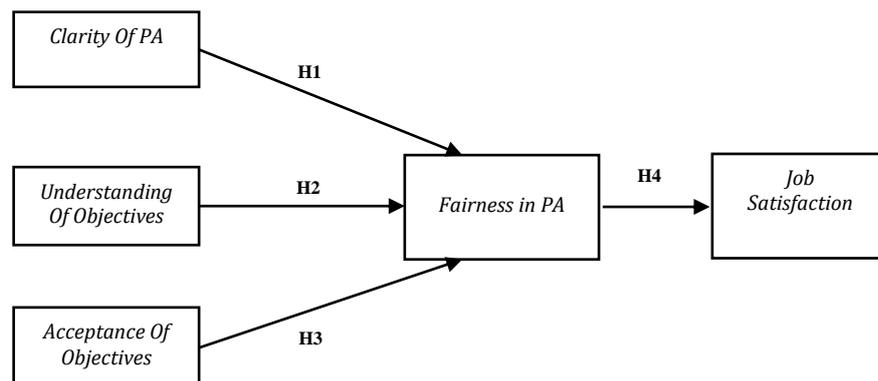
Job Satisfaction

Mondy (2008) dalam Fauziah (2016) berpendapat bahwa penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan menurut Rao dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa, penilaian kinerja merupakan sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh atasan mereka. Masalah-masalah sering muncul dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja, hal itu dikarenakan implementasi penilaian kinerja yang tidak tepat. Mondy (2008) mengemukakan bahwa permasalahan paling umum yang sering terjadi saat penilaian kinerja disebabkan oleh ketidaknyamanan penilai, ketiadaan obyektivitas, *halo/horn error*, sikap lunak/sikap keras, *central tendency error*, bias perilaku terakhir, *stereotyping*, manipulasi evaluasi, kecemasan karyawan.

Berbagai permasalahan yang muncul karena implementasi penilaian kinerja yang tidak tepat dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan karena karyawan merasa tidak puas akan penilaian kinerja yang mereka rasakan (Rowland & Hall, 2011). Menurut Giles & Mossholder dalam Fauziah (2016), kepuasan terhadap penilaian kinerja dinyatakan sebagai perasaan karyawan terhadap proses sistem penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan. Hal ini dianggap sebagai faktor penting yang mengukur reaksi karyawan terhadap sistem penilaian dan umpan balik kepuasan. Kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja berperan dalam menentukan efektivitas penilaian kinerja jangka panjang (Keeping & Levi dalam Aleassa, 2014).

Kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja telah menjadi yang paling sering diukur dan telah terutama dikonseptualisasikan dalam kepuasan. Kepuasan atas praktek penilaian kinerja dapat diukur atau dijelaskan dengan sangat baik dalam hal empat dimensi keadilan seperti distributif, informasi, asosiasi keadilan interpersonal dan prosedural dari hubungan diantara mereka (Getnet, et al., 2014). Keeping & Levy dalam Cowandy (2014) dalam Fauziah (2016) menjelaskan bahwa untuk mengukur kepuasan penilaian kinerja, biasanya berfokus salah satu dari tiga komponen dari sistem penilaian, 3 komponen tersebut adalah proses, wawancara dan hasil. Kepuasan penilaian kinerja seringkali dikonseptualisasikan dalam hubungan pada kepuasan dengan penilaian wawancara, sistem penilaian, dan tingkat kinerja (Keeping & Levi dalam Akhtar et al., 2013). Hulin & Organ et al., dalam Thurston et al. (2010) dalam Fauziah (2016) berpendapat, komponen yang efektif untuk mengidentifikasi kepuasan karyawan pada penilaian kinerja dapat dibagi kedalam tiga tanggapan dari persepsi tersebut. Adapun tiga tanggapannya adalah kepuasan terhadap penilaian kinerja itu sendiri, kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja dan kepuasan terhadap supervisor (penilai).

Menurut Palailogos et al. (2011), terdapat tiga elemen kepuasan karyawan yang menghubungkan penilaian kinerja yang dijadikan sebagai indikator pengukur kepuasan penilaian kinerja. Yang pertama adalah kepuasan terhadap penilaian. Hal ini didasarkan pada tingginya penilaian yang mendapatkan reaksi positif terhadap penilaian kinerja (Kacmar et al., dalam Palailogos et al., 2011) dan berhubungan dengan kepuasan terhadap proses penilaian kinerja (Jordan et al., dalam Palailogos et al., 2011). Elemen yang kedua adalah kepuasan terhadap penilai. Di sini peraturan menentukan bahwa supervisor memiliki kewajiban untuk menenangkan karyawan jika ada hasil positif dari penilaian kinerja menjadi berbeda, sebagaimana yang mereka utamakan pada penilai dan memberikan umpan balik untuk kinerja mereka. (Milkovinch & Boudrea dalam Palailogos et al., 2011). Pooyan & Eberhardt dalam Palailogos et al. (2011) dalam Fauziah (2016) berpendapat bahwa yang terpenting dari penilaian kinerja adalah hubungan karyawan dengan supervisor. Elemen yang ketiga adalah kepuasan terhadap umpan balik dari penilaian kinerja. Umpan balik adalah hal yang penting karena hal ini akan memiliki kekuatan yang berpengaruh pada tanggapan seseorang terhadap penilaiannya (Kluger & Denisi dalam Palailogos et al., 2011 dalam Fauziah 2016



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

H1: *Clarity of PA* berpengaruh positif terhadap *Fairness in PA*

H2: *Understanding of objectives* berpengaruh positif terhadap *Fairness in PA*

H3: *Acceptance of objectives* berpengaruh positif terhadap *Fairness in PA*

H4: *Fairness in PA* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian survei (*survey research*). Dalam penelitian ini peneliti tidak melakukan tindakan manipulasi terhadap variabel yang diteliti, dengan demikian peneliti hanya melaporkan apa yang terjadi saja (Suliyanto, 2018).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto dan 5 kantor cabang, yaitu Cabang Purwokerto 1, Cabang Purwokerto 2, Cabang Banyumas, Cabang Ajibarang, dan Cabang Wangon.

Metode dan Penentuan Ukuran Sampel

Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penentuan populasi dapat memudahkan dalam menarik sampel yang akan digunakan sebagai sumber data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria. Sedangkan jumlah keseluruhan karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria adalah 154 karyawan. Maka untuk mengetahui sampel minimal yang akan digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dengan menggunakan rumus Slovin, ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{241}{(241) + (0,5)^2 + 1} = 111$$

Dengan batas minimal pengambilan sampel diatas sebesar 111 sampel, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan 115 sampel.

Dalam penelitian ini sampel diambil dengan cara *nonprobability sampling* yaitu dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Suliyanto (2018) *nonprobability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel di mana tiap anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Sedangkan *purposive sampling* menurut Suliyanto (2018) merupakan metode pemilihan sampel dengan berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Penentuan kriteria-kriteria tertentu ini dimaksudkan agar dapat memberikan informasi yang maksimal.

Kriteria dari sampel ini adalah karyawan yang bekerja pada Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto yang sudah mendapatkan penilaian kerja (KPI).

Teknik Analisis Data

Teknik pengolahan data dan analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda menggunakan software IBM SPSS *Statistics* 18. Menurut Sugiyono (2016) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.”

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan pada tanggal 15 April 2021 sampai 10 Mei 2021. Penyebaran dilakukan di kantor pusat Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto dan 5 kantor cabang, yaitu Cabang Purwokerto 1, Cabang Purwokerto 2, Cabang Banyumas, Cabang Ajibarang, dan Cabang Wangon. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 115 eksemplar, namun hanya 114 kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian karena terdapat data yang tidak lengkap sehingga tidak dapat diolah lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Bawono (2006) uji ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kita data variabel dependen dan independen yang kita pakai apakah berdistribusi normal atau tidak. Model yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pada pengujian ini peneliti menggunakan analisa statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas adalah uji Kolmogorov-Smirnof (K-S). Suatu data dikatakan normal apabila $Sig. \geq \alpha = 0,05$. Adapun hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Normalitas

Nilai <i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	Tingkat Signifikansi	Keterangan
0.456	0.05	Normal

Sumber : Data primer diolah, 2021

Hasil uji statistik non-parametrik *kolmogorof smirnov* pada tabel 1 diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.456 sedangkan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal, karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0.05 ($0.456 > 0.05$).

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2013) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Untuk mengetahui adanya multikolinieritas adalah dengan menganalisis nilai tolerance dan lawannya *variance inflator factor* (VIF). Indikasinya yaitu jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Nilai <i>Tolerance</i>	Nilai VIF
<i>Understanding</i>	0.344	2.906
<i>Clarity</i>	0.220	4.539
<i>Acceptance</i>	0.235	4.247
<i>Fairness</i>	0.458	2.183

Sumber : Data primer diolah, 2021

Hasil uji multikolinieritas pada tabel 2 diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel *understanding of objectives* (X_1) sebesar 0.344, *clarity of PA* (X_2) sebesar 0.220, *acceptance of objectives* (X_3) sebesar 0.235 dan *fairness* (Z) sebesar 0.458. Nilai *tolerance* yang diperoleh masing-masing variabel tersebut lebih besar dari 0,1. Dan untuk nilai VIF untuk variabel *understanding of objectives* (X_1) sebesar 2.906, *clarity of PA* (X_2) sebesar 4.539, *acceptance of objectives* (X_3) sebesar 4.247 dan *fairness* (Z) sebesar 2.183. Dimana nilai VIF pada masing-masing variabel tersebut lebih kecil dari 10. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013) pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas ini, peneliti menggunakan uji *glejser*. Dimana dengan menggunakan uji *glejser* ini, kita bisa mengetahui data tersebut bebas dari heteroskedastisitas yaitu dengan melihat besarnya signifikansi variabel independen. Jika signifikansi pada variabel independen > 0.05 maka dapat dinyatakan bahwa variabel tersebut bebas dari heteroskedastisitas (Ghozali, 2013). Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas:

Tabel 3 Hasil Uji Heteroskedastitas

Variabel	Nilai Signifikasi	Tingkat Signifikasi
<i>Understanding</i>	0.769	0.05
<i>Clarity</i>	0.738	0.05
<i>Acceptance</i>	0.570	0.05
<i>Fairness</i>	0.879	0.05

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3 diatas diketahui nilai signifikansi *understanding of objectives* (X_1) sebesar 0.769, nilai signifikansi *clarity of PA* (X_2) sebesar 0.738 dan nilai signifikansi *acceptance of objectives* (X_3) sebesar 0.570 dan *fairness* (Z) sebesar 0.879 Masing- masing memiliki nilai signifikansi diatas 0.05 yang berarti data ini termasuk homokedastisitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengandung heteroskedastisitas, sehingga asumsi persamaan regresi baik.

Uji Linieritas

Secara umum uji linearitas untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier secara signifikan atau tidak. Data yang baik seharusnya terdapat hubungan yang linear antara variabel *predictor* (X) dengan variabel *kriterium* (Y). Dalam beberapa referensi dinyatakan bahwa uji linearitas merupakan syarat sebelum dilakukannya uji regresi linier. Suatu uji yang dilakukan harus berpedoman pada dasar pengambilan keputusan dalam uji linearitas yaitu jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka kesimpulannya adalah terdapat hubungan linier antara variabel *predictor* (X) dengan variabel *kriterium* (Y), sebaliknya, jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka kesimpulannya adalah tidak terdapat hubungan linier antara variabel *predictor* (X) dengan variabel *kriterium* (Y). Adapun hasil uji linieritas dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 4 Hasil Uji Linieritas

Nilai <i>Deviation from linearity</i>	Tingkat Signifikasi
0.407	0.05

Sumber : Data primer diolah, 2021

Pada tabel 4 diatas diketahui nilai signifikansi pada *deviation from linearity* sebesar 0.407 atau lebih besar dari 0.05. Karena nilai signifikansi pada *deviation from linearity* lebih dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel terdapat hubungan yang linear

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk melihat kelayakan kuesioner yang akan disebarkan kepada responden. Pengujian validitas dan reliabilitas data dilakukan pada karyawan Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto sebanyak 60 orang responden.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Pearson's product moment correlation*, digunakan bila sekaligus akan menghitung persamaan regresi. Hasil perhitungan dikonsultasikan dengan r_{xy} tabel dengan taraf signifikansi 95% dan alpha 5%. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ butir soal dikatakan "valid". Sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ butir soal dikatakan "tidak valid".

Tabel 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Understanding	X _{1.1}	0.899	0.250	Valid
	X _{1.2}	0.908	0.250	Valid
	X _{1.3}	0.913	0.250	Valid
Clarity	X _{2.1}	0.875	0.250	Valid
	X _{2.2}	0.906	0.250	Valid
	X _{2.3}	0.910	0.250	Valid
Acceptance	X _{3.1}	0.942	0.250	Valid
	X _{3.2}	0.891	0.250	Valid
	X _{3.3}	0.888	0.250	Valid
Fairness	Z ₁	0.857	0.250	Valid
	Z ₂	0.869	0.250	Valid
	Z ₃	0.887	0.250	Valid
	Z ₄	0.770	0.250	Valid
	Z ₅	0.877	0.250	Valid
	Z ₆	0.848	0.250	Valid
Job Satisfaction	Y ₁	0.750	0.250	Valid
	Y ₂	0.801	0.250	Valid
	Y ₃	0.741	0.250	Valid
	Y ₄	0.666	0.250	Valid
	Y ₅	0.747	0.250	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 5 diatas diketahui semua pernyataan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid, semua item pernyataan dalam variabel memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0.250 dengan tingkat signifikansi 5%.

Uji Reliabilitas

Menurut Bawono (2006) pada prinsipnya uji reliabilitas adalah menguji data yang kita peroleh sebagai misal hasil dari jawaban kuesioner yang kita bagikan. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Minimum	Keterangan
<i>Understanding</i>	0.891	0.60	Reliabel
<i>Clarity</i>	0.877	0.60	Reliabel
<i>Acceptance</i>	0.892	0.60	Reliabel
<i>Fairness</i>	0.924	0.60	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0.790	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2021

Hasil uji reliabilitas pada tabel 6 diatas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki Cronbach Alpha > 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pada variabel *Understanding of Objectives, Clarity, Acceptance of Objectives, Fairness* dan *Job Satisfaction* adalah reliabel atau dapat dipercaya sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Bawono (2006) koefisien determinasi (R²) menunjukkan sejauh mana tingkat hubungan antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X_{123...}) atau sejauh mana kontribusi variabel independen (X_{123...}) mempengaruhi variabel dependen (Y). Adapun hasil uji R² dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 7 Hasil Uji R² *Substructure 1*

Nilai R	Nilai R²
0.736	0.542

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui sebagai berikut: Koefisien korelasi (R) pada *substructure 1* (X₁, X₂ dan X₃ terhadap Z) sebesar 0.736 artinya bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dengan variabel dependen (karena mendekati angka 1). Pada koefisien determinasi (R²) *substructure 1* (X₁, X₂ dan X₃ terhadap Z) sebesar 0.542 artinya bahwa kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 54,2% sedangkan sisanya sebesar 45,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 8 Hasil Uji R² *Substructure 2*

Nilai R	Nilai R²
0.819	0.671

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui sebagai berikut: Koefisien korelasi (R) pada *substructure 1* (X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y) sebesar 0.819 artinya bahwa ada hubungan yang kuat antara variabel independen dengan variabel dependen (karena mendekati angka 1). Pada Koefisien determinasi (R²) *substructure 1* (X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y) sebesar 0.671 artinya bahwa kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 67,1% sedangkan sisanya sebesar 32,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji F

Menurut Bawono (2006) uji F dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel X_{123...} (independen) secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel Y (dependen). Adapun hasil uji F adalah sebagai berikut :

Tabel 9 Hasil Uji F *Substructure 1*

F	Nilai Signifikasi
43.380	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi pada *substructure* 1 sebesar 0.000 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *understanding of objectives* (X_1), *clarity of PA* (X_2), dan *acceptance of objectives* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap *fairness* (Z).

Tabel 10 Hasil Uji F *Substructure* 2

F	Nilai Signifikasi
55.596	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai signifikansi pada *substructure* 2 sebesar 0.000 yang berarti lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yaitu *understanding of objectives* (X_1), *clarity of PA* (X_2), dan *acceptance of objectives* (X_3) dan *fairness* (Z) secara bersama-sama berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Y).

Uji T

Uji t merupakan salah satu uji hipotesis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat. Analisis ini untuk mengetahui apakah variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil pengolahan data menggunakan statistik SPSS sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Parsial

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients Beta</i>	Sig.	Tingkat Sig	Keterangan
<i>Understanding - Fairness</i>	0.404	0.025	0.05	Positif & Signifikan
<i>Clarity - Fairness</i>	0.831	0.000	0.05	Positif & Signifikan
<i>Acceptance - Fairness</i>	0.061	0.785	0.05	Positif & Tidak Signifikan
<i>Fairness - Job Satisfaction</i>	0.142	0.042	0.05	Positif & Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2021

Berdasarkan analisis regresi tabel 9 diatas dapat disimpulkan bahwa :

Hasil analisis regresi variabel *understanding of objectives* (X_1) terhadap *fairness* (Z) diperoleh nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.404 dan nilai signifikan sebesar 0.025. Nilai *Unstandardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.404, hal ini menunjukkan bahwa apabila *understanding of objectives* (X_1) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0.444. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***understanding of objectives* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness* (Z) atau Hipotesis 1 (H_1) diterima.**

Hasil analisis regresi variabel *clarity of PA* (X_2) terhadap *fairness* (Z) diperoleh nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.831 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai *Standardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.831, hal ini menunjukkan bahwa apabila *clarity of PA* (X_2) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0.831. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***clarity of PA* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness* (Z) atau Hipotesis 2 (H_2) diterima.**

Hasil analisis regresi variabel *acceptance of objectives* (X_3) terhadap *fairness* (Z) diperoleh nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.061 dan nilai signifikan sebesar 0.785. Nilai *Unstandardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikansi lebih dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada

Unstandardized Coefficients Beta diperoleh nilai sebesar 0.061, hal ini menunjukkan bahwa apabila *acceptance of objectives* (X_3) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) akan mengalami peningkatan hanya sebesar 0.061. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***acceptance of objectives* (X_3) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *fairness* (Z) atau Hipotesis 3 (H_3) ditolak.**

Hasil analisis regresi variabel *fairness* (Z) terhadap *job satisfaction* (Y) diperoleh nilai *Unstandardized Coefficients* sebesar 0.167 dan nilai signifikan sebesar 0.042. Nilai *Unstandardized Coefficients* positif dan nilai signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.16, hal ini menunjukkan bahwa apabila *fairness* (Z) naik sebesar 1 satuan maka *job satisfaction* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.142. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ***fairness* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* (Y) atau Hipotesis 4 (H_4) diterima.**

Pembahasan

Pengaruh *Understanding of Objectives* Terhadap *Fairness*

Berdasarkan output SPSS pada tabel 9 menunjukkan hasil analisis regresi variabel *understanding of objectives* (X_1) terhadap *fairness* (Z) dengan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.444 dan nilai signifikan sebesar 0.025. Nilai *Unstandardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.444, hal ini menunjukkan bahwa apabila *understanding of objectives* (X_1) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0.444.

Memahami proses penilaian kinerja dan evaluasinya. Contohnya ketika karyawan kurang memahami bahwa evaluasi kerja dan reward yang didapat berdasarkan pada penilaian kinerja sebelumnya dan karyawan memiliki harapan lain, maka akan terjadi rasa ketidakadilan pada karyawan tersebut. Maka dari itu agar karyawan mendapatkan pemahaman yang baik dalam proses penilaian kinerja dan evaluasinya, manajemen perlu melakukan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah proses komunikasi dimana terjadi timbal balik (*feedback*) atau respon saat pesan dikirimkan oleh sumber atau pemberi pesan kepada penerima pesan. Ketika karyawan memberikan tanggapan atau *feedback* tentang proses penilaian kinerja, supervisor atau manager memiliki tanggung jawab untuk merespon tanggapan tersebut.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kavanagh (2007) yang menemukan bahwa *understanding of objectives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness in Performance appraisal*.

Pengaruh *Clarity of PA* Terhadap *Fairness*

Berdasarkan output SPSS pada tabel 9 menunjukkan hasil analisis regresi variabel *clarity of PA* (X_2) terhadap *fairness* (Z) dengan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.831 dan nilai signifikan sebesar 0.000. Nilai *Standardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.831, hal ini menunjukkan bahwa apabila *clarity of PA* (X_2) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) akan mengalami peningkatan sebesar 0.831.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif responden pada variabel *clarity of PA* diperoleh nilai rata-rata tingkat capaian responden sebesar 78% atau cukup baik, hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat pemahaman pada penilaian kerja dan sistem evaluasi cukup baik. Pada hasil analisis deskriptif responden pada variabel *fairness* diperoleh nilai rata-rata tingkat capaian responden sebesar 81% atau dalam kategori baik, hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa proses penilaian kinerja pada Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto adil. Dengan hasil analisis deskriptif kedua variabel tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat pemahaman pada penilaian kerja dan sistem evaluasi yang baik maka keadilan yang dirasakan karyawan terhadap proses penilaian kinerja juga semakin baik.

Komunikasi biasa dilakukan supervisor atau manajer kepada bawahan saat membahas penilaian dan evaluasi kinerja. Komunikasi antara supervisor atau manajer berguna untuk perencanaan perbaikan pekerjaan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkonsultasi tentang beberapa masalah dalam mencapai tujuan. Tingkat kejelasan pada proses penilaian kinerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan tanggung jawab supervisor atau manajer yang menyampaikan informasi tersebut. Supervisor atau manajer memerlukan kemampuan komunikasi yang baik dan memiliki respon yang baik ketika karyawan memberikan feedback tentang proses penilaian kinerja dan evaluasinya.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kavanagh (2007) yang menemukan bahwa *clarity of PA* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness in performance appraisal*.

Pengaruh Acceptance of Objectives Terhadap Fairness

Berdasarkan output SPSS pada tabel 9 menunjukkan hasil analisis regresi variabel *acceptance of objectives* (X_3) terhadap *fairness* (Z) dengan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.061 dan nilai signifikan sebesar 0.785. Nilai *Unstandardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikan lebih dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan antara kedua variabel tersebut, Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.061, hal ini menunjukkan bahwa apabila *acceptance of objectives* (X_3) naik sebesar 1 satuan maka *fairness* (Z) hanya akan mengalami peningkatan hanya sebesar 0.061.

Hasil dalam penelitian ini tidak menemukan hasil yang sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kavanagh (2007) yang menemukan bahwa *acceptance of objectives* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness in Performance appraisal*. Salah satu penjelasan dari fenomena ini adalah tingkat penerimaan tujuan yang ditetapkan dalam proses penilaian kinerja dirasa kurang penting oleh responden dibandingkan dengan komponen PSK (*perceived system knowledge*) lainnya.

Selain itu mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 31 sampai dengan 40 Tahun yang bisa dikategorikan sebagai karyawan senior. Dalam hal ini karyawan senior mungkin memiliki pandangan yang berbeda dalam melihat kriteria penerimaan tujuan yang ditetapkan dalam proses penilaian kinerja daripada dengan karyawan yang berusia muda. Seperti kita ketahui bahwa usia muda lebih mampu untuk bernalar secara otomatis dan memiliki kemampuan untuk berfikir kritis (Sanrock, 2012). Maka dari itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk meneliti fenomena ini kedepannya.

Pengaruh Fairness Terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan output SPSS pada tabel 9 menunjukkan hasil analisis regresi variabel variabel *fairness* (Z) terhadap *job satisfaction* (Y) dengan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* sebesar 0.0167 dan nilai signifikan sebesar 0.042. Nilai *Unstandardized Coefficients Beta* positif dan nilai signifikan kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pada *Unstandardized Coefficients Beta* diperoleh nilai sebesar 0.16, hal ini menunjukkan bahwa apabila *fairness* (Z) naik sebesar 1 satuan maka *job satisfaction* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0.142 atau sebesar 14%

Individu-individu dalam organisasi cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, apabila mereka mempersepsikan bahwa aturan-aturan prosedural dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil keputusan, atau apabila mereka mendapat kesempatan untuk berpartisipasi dan menawarkan masukan-masukan dalam proses pengambilan keputusan. Cardy dan Dobbins (1994) dalam Sudin (2011) mengemukakan bahwa perasaan ketidakpuasan dalam proses penilaian kinerja dan ketidaksetaraan yang dirasakan dalam evaluasi dapat menyebabkan kegagalan sistem penilaian kinerja. Murphy dan Cleveland (1995) dalam Sudin (2011) juga berpendapat bahwa kriteria reaksi hampir selalu relevan dan reaksi yang tidak menguntungkan dapat mengakibatkan kegagalan sistem penilaian kinerja yang dibangun dengan sangat hati-hati. Pentingnya reaksi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja mungkin memainkan peran yang semakin penting dalam praktik penilaian kinerja. Maka dari itu perasaan adil dan setara dalam proses penilaian kinerja dan evaluasi kinerja yang dilakukan pihak manajemen merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

Menurut Keeping dan Levy (2000) untuk mengefektifkan kegiatan penilaian kinerja dalam organisasi ada hal yang perlu diperhatikan, yang pertama adalah kualitas hasil penilaian yang menjadi dasar bagi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia yang, dan yang kedua adalah reaksi-reaksi karyawan terhadap penilaian itu sendiri. Persepsi karyawan terhadap keadilan pada proses penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting, karena variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan pada penilaian kinerja yang mereka terima, yang pada gilirannya juga berpengaruh signifikan terhadap keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan penilaian kinerja.

Partisipasi karyawan dalam kegiatan penilaian kinerja akan menjadikan proses penilaian kinerja yang dilakukan menjadi bermakna dan menjadikan keputusan-keputusan penting manajemen sumber daya manusia yang dilandaskan pada hasil kinerja karyawan menjadi tepat. Sebagai contoh, keputusan kompensasi atau pelatihan yang didasarkan pada peringkat kinerja yang dihasilkan oleh proses penilaian yang benar akan menjadi lebih efektif jika dibandingkan dengan keputusan pemberian kompensasi dan pelaksanaan pelatihan yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja yang tidak benar. (Chusminah, 2018).

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kavanagh (2007) yang menemukan bahwa *Fairness in PA* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu variabel *understanding of objective* (tingkat pemahaman pada penilaian kerja dan sistem evaluasi yang ada) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *fairness*, variabel *clarity of PA* (tingkat kejelasan kinerja, perencanaan dan sistem evaluasi) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *fairness*, variabel *acceptance of objective* (sejauh mana karyawan menerima tujuan yang ditetapkan dalam proses penilaian kinerja) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *fairness*, sedangkan *fairness* (rasa keadilan karyawan pada penilaian kinerja) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

Saran

Berdasarkan pembahasan, hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan, maka terdapat saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

Bagi penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat menjelaskan *fairnes* (keadilan) pada proses penilaian kinerja dengan lebih baik seperti *two-way communication* dan *involvement in the setting objectives*. Pada penelitian ini peneliti tidak mengkategorikan responden berdasarkan usia. Tingkat pengetahuan, pemahaman dan penerimaan tentang sistem PA (*performance appraisal*) pada karyawan senior dengan karyawan yang lebih muda mungkin dapat berbeda. Maka dari itu untuk penelitian selanjutnya peneliti menyarankan agar mengkategorikan responden berdasarkan karyawan senior dan karyawan yang lebih muda agar dapat mengetahui perbedaannya.

Sedangkan bagi Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto, untuk meningkatkan rasa keadilan karyawan dalam proses penilaian kinerja disarankan kepada pihak manajemen Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto untuk terus meningkatkan pemahaman proses penilaian kinerja dan sistem evaluasinya seperti : Karyawan dapat dengan bebas berbicara tentang masalah pekerjaan dengan atasan secara langsung, karyawan dapat dengan nyaman mengekspresikan unek-unek kepada atasan secara langsung dan karyawan dapat dengan mudah memahami proses penilaian kinerja di Perumda Air Minum Tirta Satria. Untuk meningkatkan rasa keadilan karyawan dalam proses penilaian kinerja disarankan kepada pihak manajemen Perumda Air Minum Tirta Satria Purwokerto untuk terus meningkatkan kejelasan kinerja, perencanaan dan sistem evaluasi terhadap karyawan seperti ; Karyawan dapat memahami dengan jelas bahwa hasil evaluasi kinerja nantinya akan dikaitkan dengan beberapa kebijakan (Misalnya kenaikan gaji, promosi, pemutusan kerja dan lain lain), memahami dengan jelas bahwa hasil evaluasi kinerja nantinya akan dievaluasi secara berkala dan karyawan mendapat

informasi yang jelas tentang kriteria penilaian kinerja yang nantinya akan digunakan sebagai evaluasi dan untuk terus menciptakan dan membangun kerjasama tim yang kuat melalui hubungan kerjasama yang positif dan harmonis serta bagi supervisor perlu menunjukkan kepercayaan yang tinggi kepada karyawan dan selalu mendengarkan masukan dari anggota organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penyebaran kuesioner pada 5 kantor cabang yaitu cabang Purwokerto 1, cabang Purwokerto 2, cabang Banyumas, cabang Ajibarang, dan cabang Wangon peneliti mendelegasikan penyebaran kuesioner kepada para pimpinan cabang. Peneliti tidak dapat mengawasi apabila dalam proses pengisian kuesioner, responden ingin mengajukan pertanyaan atau mengalami kesulitan dalam pengisian kuesioner tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cappelli, P., & Conyon, M. (2007). *What Do Performance Appraisals Do?. Industrial and Labor Relations Review*, 71.
- Chusminah. (2018). *Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Kepuasan Penilaian Kinerja : Studi Kasus Pada Sebuah Yayasan Pendidikan Islam di Yogyakarta. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.3*, 273–286.
- Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). *A Due Process Metaphor for Performance Appraisal. Research in Organizational Behavior* 14, 129-177.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2006). *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). *Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. Employee Relation* 35, 61-78.
- Ikramullah, M., Shah, B., Hassan, F. S., Zaman, T., & Khan, H. (2011). *Fairness Perceptions of Performance Appraisal System: An Empirical Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan, Pakistan. International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 21*.
- Kartikadewi, A., Purnomo, R., & Indiyastuti, D. (2018). *The influence of participation and perceived system knowledge on perceived performance appraisal fairness. Performance Volume* 25, 36-44.
- Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). *Understanding performance appraisal fairness. Asia Pacific Journal of Human Resources*, 132-150.
- Levy, P., & Williams, J. (1998). *The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior Vol. 19*, 53-65.
- Naji, A., Leclerc, A., & Mansour, J. B. (2015). *Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: The role of trust towards supervisors. Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 40-53.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). *Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. The International Journal of Human Resource Management Vol 19*, 1152-1169.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rubel, M. B., & Kee, D. M. (2015). *Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The Role of Organizational Commitment. Asian Social Science*, 183-197.

Pengaruh Perceived System Knowledge Terhadap Job Satisfaction Yang Dimediasi Oleh Fairness In Performance Appraisal

- Schuler, R. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century 6th Edition*. New York: West Publishing Company.
- Soo Oh, S., & Lewis, G. (2009). Can Performance Appraisal Systems Inspire Intrinsically Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration* 29(2), 158-167.
- Soper, D. (2021). *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*. Retrieved from Free Statistics Calculators : <https://www.danielsoper.com/statcalc/>
- Sudin, S. (2011). *Fairness of and Satisfaction With Performance Appraisal Process*. *Journal of Global Management, Global Research Agency*, Vol. 2(1), 66-83.
- Suliyanto. (2011). *Applied economics: Theory & Application with SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis & Disertasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Swiercz, P., Bryan, N., Eagle, B., Bizzotto, V., & Renn, R. (2012). *Predicting Employee Attitudes and Performance from Perceptions of Performance Appraisal Fairness*. *Business Renaissance Quarterly*, 25-46.
- Tang, T. L.-P., & Sarsfield-Baldwin, L. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 25-30.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). *From Performance Appraisal to Performance Management*. *IOSR Journal of Business and Management*, 1-6.
- Umar, H. (2009). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis (Edisi Kedua)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Williams, J., & Levy, P. (2000). *Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions*. *Journal of Business and Psychology* , 501-513.
- Zheng, W., Zhang, M., & Li, H. (2012). *Performance appraisal process and organizational citizenship behavior*. *Journal of Managerial Psychology*, 732-752.