

**KETERKAITAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN
ANTECEDENT PENILAIAN KINERJA DIMODERASI OLEH PERSEPSI
KEADILAN DI PT. BANK BNI SYARIAH**

Oleh:

Eko Wibowo¹
Ai Annisaa Utami²
Zahrudin³

Program Studi Magister Manajemen Universitas Jendral Soedirman¹
Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Indraprasta PGRI^{2,3}

Email:

aiannisaa87@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dibuat untuk melihat hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja karyawan serta melihat pengaruh Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian kuantitatif dilakukan terhadap pegawai tetap PT. Bank BNI Syariah yang ada di wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Dari *simple random sampling* yang digunakan, diperoleh sebanyak 174 responden dengan status karyawan tetap yang tersebar di 6 (enam) cabang PT. BNI Syariah di wilayah Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Hasil analisa yang dilakukan menyatakan bahwa Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan, serta variabel Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja memoderasi hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Penilaian Kinerja, Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja

A. PENDAHULUAN

Struktur industri perbankan syariah di Indonesia didominasi oleh 4 (Empat) bank syariah terbesar dengan nilai asset gabungan keempat bank syariah tersebut adalah sebesar 53.4% dari keseluruhan asset perbankan syariah di Indonesia yang seluruhnya Per 31 Desember 2016 adalah bernilai Rp. 356.604 Milyar. Adapun perbandingan asset keempat bank syariah tersebut terhadap total aset seluruh bank syariah di Indonesia ditampilkan dalam Tabel berikut:

Tabel 1.
Nilai Asset Perbankan Syariah
(Dalam Milliar Rupiah)

No.	Nama Bank	Nilai Asset (Rp)	Nilai Asset (%)
1	Bank Syariah Mandiri	78,832	22.10%
2	Bank Muamalat Indonesia	55,786	15.60%
3	Bank BNI Syariah	28,314	7.90%
4	Bank BRI syariah	27,687	7.80%
Total		190,619	53,47%

Sumber: Laporan Keuangan perbankan syariah

Sebagai salah satu bagian dari 4 (Empat) besar bank pelaku industri perbankan syariah di Indonesia maka untuk memenangkan persaingan, PT. Bank BNI Syariah juga harus dapat mempertahankan *competitive advantage* yaitu berupa sumber daya insani yang dimiliki perusahaan. Hal ini harus dilakukan mengingat persaingan yang semakin ketat antar pelaku dalam industri perbankan syariah dalam memperebutkan sumber daya manusia yang akan menentukan keberhasilan perusahaan kedepannya.

Untuk dapat memiliki sumberdaya manusia yang terbaik tersebut perusahaan harus memiliki tata kelola dan manajemen sumberdaya manusia yang baik. Adapun strategi pengelolaan sumberdaya manusia yang dapat dilakukan antara lain dengan cara mempertahankan sumber daya manusia berkualitas yang telah ada di dalam perusahaan untuk kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan kedepan dengan harapan karyawan tersebut akan dapat memberikan kontribusi lebih besar kepada perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan.

Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang harus dilakukan perusahaan adalah Penilaian Kinerja yang dilakukan secara periodik. Persepsi karyawan terhadap Penilaian Kinerja yang adil dari manajemen dan atasan merupakan hal yang fundamental (Makhubela et al., 2016). Selain itu Penilaian Kinerja merupakan media yang digunakan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan dari karyawan sehingga bisa dijadikan acuan untuk proses promosi (Sriwardiningsih et al., 2018). Dalam (Brownell, 1994) mengatakan bahwa Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan mempunyai 4 fungsi yaitu sebagai dokumentasi, pengembangan, administratif (penggajian dan promosi) serta sebagai wahana bagi bawahan untuk mengekspresikan diri. Dengan adanya empat fungsi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Penilaian Kinerja karyawan

harapannya akan dapat memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu bagi perusahaan dan juga bagi pegawai.

Namun demikian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Elangovan & Rajendran, 2020) menyatakan bahwa tidak selamanya Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa suatu Penilaian Kinerja akan memberikan dampak yang positif jika Penilaian Kinerja yang dilakukan tersebut dinilai adil oleh karyawan. Sehingga, jika Penilaian Kinerja yang dilakukan dinilai tidak adil dan tidak diterima oleh karyawan akan memberikan dampak yang sebaliknya.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Birecikli et al., 2016) diperoleh temuan bahwa keadilan yang diberikan kepada karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan dan juga kinerja karyawan. Keadilan tersebut dicerminkan dengan akses dan juga kontrol karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga Penilaian Kinerja yang dilakukan. Dengan demikian berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan akan membuat mereka semakin puas dan juga akan meningkatkan kinerja.

PT. Bank BNI Syariah dinilai mempunyai kinerja yang cukup baik di dalam Industri perbankan syariah. Hal ini dapat dilihat dari 32 penghargaan yang diperoleh oleh PT. Bank BNI Syariah selama Tahun 2016 dari berbagai lembaga yang berbeda. Dari beberapa penghargaan yang diperoleh tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Bank BNI Syariah dinilai baik. Kinerja perusahaan yang baik tersebut merupakan cerminan dari kinerja pegawai PT. Bank BNI Syariah. Kinerja perusahaan yang baik diperoleh dari kinerja karyawan yang baik sebagai akibat dari Kepuasan Kerja karyawan sebagai wujud keberhasilan pengelolaan sumber daya insani oleh perusahaan. Hal tersebut tercermin dengan penghargaan sebagai *Best Human Capital Index Effectiveness* dan *Appreciation of Human Capital Management System Improvement* yang diperoleh PT. Bank BNI Syariah dari *Indonesian Human Capital Study 2016*.

B. KAJIAN PUSTAKA

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika (D.Ramdhan, 2011). Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Ma'ruf, 2014). Berdasarkan berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan sejauh mana hasil karyawan dalam pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja tersebut, dari penilaian dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan memenuhi standar atau tidak. Dengan Penilaian Kinerja maka organisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan, lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri serta sebagai dasar

perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. (Klindžić & Galetić, 2020) menyatakan bahwa agar Penilaian Kinerja dapat berjalan efektif maka dalam Penilaian Kinerja ada minimal 3 hal yang harus diperhatikan manajemen, yaitu a) Partisipasi pegawai dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja, b) Perilaku yang ditunjukkan atasan (netralitas atasan), c) Pengetahuan pegawai terhadap sistem Penilaian Kinerja. Mereka juga menyatakan bahwa Penilaian Kinerja yang efektif akan berpengaruh positif secara signifikan terhadap persepsi atas keadilan Penilaian Kinerja.

Kepuasan Kerja sendiri menurut merupakan salah satu bagian dari reaksi pegawai atas Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan (Wnuk, 2017), atau dengan kata lain apa yang diistilahkan oleh Ljungholm sebagai “*a pleasureable feeling that results from the perception that’s one’s job fulfils allows for the fulfillment of one’s important job value*” (Ljungholm, 2017), yaitu suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja adalah suatu hasil dari perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Menurut (Ismail & Rishani, 2018) Kepuasan Kerja merupakan perasaan menyenangkan karyawan yang dikembangkan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan Kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh cukup banyak factor, sebagaimana yang dijelaskan oleh (Levy & Williams, 1998) bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh *Perceived System Knowledge* atas Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan (Konovsky, 2000) menyatakan bahwa Penilaian Kinerja mempengaruhi perilaku pegawai di dalam organisasi seperti Kepuasan Kerja dan komitmen terhadap organisasi. (Russ & McNelly, 1995) juga menyatakan bahwa *Perceived System Knowledge* atas Penilaian Kinerja merupakan bagian dari Penilaian Kinerja, dimana Penilaian Kinerja yang dilakukan akan mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai.

Teori yang terkait dengan Penilaian Kinerja, Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja dan juga Kepuasan Kerja antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Process control Theory*

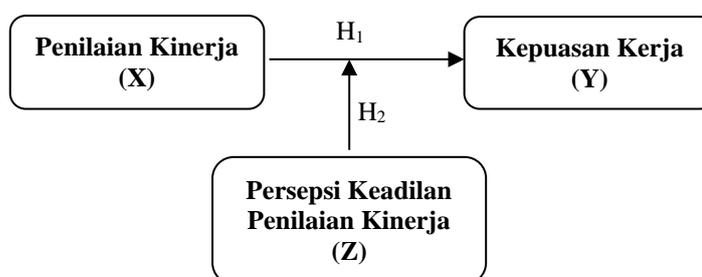
Process control Theory menyatakan bahwa persepsi keadilan atas suatu Penilaian Kinerja ditentukan oleh seberapa besar kontrol yang dapat dilakukan oleh seseorang selama proses pelaksanaan Penilaian Kinerja yang akan menghasilkan suatu Penilaian Kinerja pegawai yang bersangkutan (Thibaut & Walker, 1978) Kontrol memainkan peran kunci dalam mempertajam pandangan pegawai atas keadilan suatu Penilaian Kinerja sehingga seseorang akan melihat bahwa suatu Penilaian Kinerja berjalan secara adil saat Penilaian Kinerja dapat terkontrol oleh pegawai tersebut. Dengan kata lain, semakin tinggi kontrol seseorang terhadap Penilaian Kinerja maka Penilaian Kinerja tersebut akan dinilai lebih adil. Dengan demikian, teori ini berimplikasi pada dua aspek dalam variabel Penilaian Kinerja yaitu partisipasi pegawai dalam Penilaian Kinerja dan juga pengetahuan terhadap sistem Penilaian Kinerja.

Selain itu, *Process control Theory* juga dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara keadilan Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja karyawan. Pegawai akan merasa diperlakukan adil jika mereka diberikan akses berupa kontrol atas Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Pada saat manajemen memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh akses berupa kontrol atas Penilaian Kinerja yang dilakukan oleh perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan pegawai. Dengan demikian semakin tingginya kontrol pegawai terhadap Penilaian Kinerja yang mencerminkan keadilan perusahaan akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja diperoleh karyawan. (Zainudin et al., 2020).

2. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory merujuk pada suatu hubungan yang mengarah pada tanggung jawab pada suatu waktu di masa depan. Dengan demikian *social exchange* mengarah pada harapan keuntungan dimasa datang sebagai hasil dari kontribusi yang diberikan saat ini walaupun kepastian keuntungan tersebut tidak dapat didefinisikan dengan pasti (Konovsky, 2000). Atas kondisi tersebut perlakuan yang adil terhadap pegawai oleh manajemen sangat diperlukan. Perlakuan yang adil oleh manajemen menunjukkan penghargaan terhadap harga diri pegawai dan menghilangkan ketakutan akan adanya eksploitasi. Kondisi ini memberikan alasan yang rasional atas aspek ketiga dari variabel Penilaian Kinerja yaitu netralitas atasan. Sehingga semakin tinggi netralitas atasan maka pegawai akan menilai suatu Penilaian Kinerja semakin adil yang pada akhirnya akan meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai tersebut.

Dari pembahasan diatas, dapat dilihat bahwa kedua teori tersebut dapat menjelaskan adanya hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

a. *Hubungan antara Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja.*

Penilaian Kinerja menurut Dessler (2005) adalah evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai baik kinerja saat ini atau pun kinerja yang telah lalu dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya Penilaian Kinerja harus dapat berjalan efektif dan dapat diterima. Arti efektif

sendiri menurut (Belsito & Reutzel, 2020) yaitu suatu Penilaian Kinerja dapat diterima dan mendapat dukungan pegawai. Menurut (Belsito & Reutzel, 2020) agar suatu Penilaian Kinerja dapat berjalan efektif maka minimal harus terdiri atas 3 hal yaitu:

- a) *Partisipasi pegawai dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja.* Partisipasi pegawai dalam Penilaian Kinerja terdiri atas beberapa atribut antara lain tingkat komunikasi dua arah yang ada dalam organisasi dan keterlibatan pegawai dalam pembuatan tujuan Penilaian Kinerja. Kedua atribut tersebut mencerminkan seberapa tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam Penilaian Kinerja. Berdasarkan *Process Control Theory* maka dapat diduga bahwa semakin tingginya komunikasi dua arah serta peran serta pegawai dalam pembuatan tujuan Penilaian Kinerja maka dapat dikatakan suatu Penilaian Kinerja akan semakin efektif.
- b) Perilaku yang ditunjukkan atasan. Perilaku yang ditunjukkan atasan terkait Penilaian Kinerja lebih cenderung mengukur tingkat netralitas atasan dalam Penilaian Kinerja. Semakin netral peran atasan dalam Penilaian Kinerja maka akan suatu Penilaian Kinerja akan menjadi semakin efektif. Perilaku yang ditunjukkan atasan ini mengacu pada *Social Exchange Theory* yang merujuk pada suatu hubungan yang mengarah pada tanggung jawab pada suatu waktu di masa depan.
- c) Pengetahuan pegawai terhadap sistem Penilaian Kinerja. Pengetahuan pegawai terhadap sistem Penilaian Kinerja terdiri atas kejelasan Penilaian Kinerja yang dilakukan, pengetahuan terhadap tujuan Penilaian Kinerja dan tingkat penerimaan terhadap tujuan Penilaian Kinerja. Ketiga atribut tersebut mencerminkan seberapa tinggi pengetahuan pegawai terhadap Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan. Dengan demikian semakin baik ketiga atribut tersebut dalam suatu Penilaian Kinerja maka dapat dikatakan suatu Penilaian Kinerja menjadi semakin efektif. Hal ini sesuai dengan *Process Control Theory* dimana pegawai akan merasa bahwa dengan semakin tinggi pengetahuan terhadap Penilaian Kinerja maka mereka akan merasa bahwa Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan akan lebih terkontrol sehingga Penilaian Kinerja akan semakin efektif karena semakin diterima oleh karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (McFarlin & Sweneey, 1992) menyatakan bahwa suatu Penilaian Kinerja yang efektif akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian lain yang mendukung penelitian tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh (Mossholder, K. W., Bennett & Martin, 1998). Dalam penelitian tersebut (Mossholder, K. W., Bennett & Martin, 1998) menyatakan bahwa kepercayaan (trust) terhadap atasan yang merupakan salah satu faktor dalam mengukur Penilaian Kinerja yaitu terkait dengan netralitas atasan dalam melakukan Penilaian Kinerja dapat digunakan untuk memprediksi outcomes seperti Kepuasan Kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

semakin tinggi kepercayaan (trust) seseorang terhadap atasannya dalam hal ini termaakan semakin meningkatkasuk dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja maka akan semakin meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.

Dalam penelitian yang lain, (Levy & Williams, 1998) menyatakan bahwa pengetahuan terhadap sistem Penilaian Kinerja dapat digunakan untuk memprediksi *appraisal reaction*, Kepuasan Kerja dan juga komitmen organisasi. Adapun pengetahuan terhadap sistem Penilaian Kinerja menurut (Lam, S. S. K, Schabroeck & Aryee, 2002) merupakan salah satu atribut variabel Penilaian Kinerja yang efektif, selain dua atribut yang lain yaitu partisipasi pegawai atas Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan dan juga netralitas atasan. Dengan demikian, sebagaimana pengetahuan terhadap sistem Penilaian Kinerja yang merupakan salah satu atribut penyusunnya maka variabel Penilaian Kinerja juga diproyeksikan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai.

Berdasarkan pengertian dan beberapa penelitian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa Penilaian Kinerja mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. Atas dasar pembahasan tersebut diatas maka dibuatlah hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu:

H₁: Penilaian Kinerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank BNI Syariah.

b. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan keadilan Penilaian Kinerja sebagai moderasi

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan pentingnya pemahaman tentang *Organizational Justice* sebagai syarat utama memahami efektifnya fungsi organisasi terhadap kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan (Baron dan Greenberg, 1990) salah satu fungsi yang dilakukan oleh organisasi adalah melakukan Penilaian Kinerja terhadap pegawainya yang berhubungan dengan kepuasan pribadi pegawai, dengan demikian dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *organizational Justice* dapat digunakan untuk memahami seberapa efektifnya fungsi organisasi dalam hal ini Penilaian Kinerja terhadap kepuasan pribadi pegawai.

Dalam penelitian lain, (Hartman, S. J., Yrle & Galle, 1999) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya Kepuasan Kerja dan bahkan meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Fields, D., Fang & Chiu, 2000) membahas tentang peran persepsi keadilan terhadap hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja yang menyatakan bahwa dalam jangka pendek Perceived Fairness Value memoderasi hubungan antara corporate ethical value dengan kinerja pegawai yang salah satunya didahului oleh Kepuasan Kerja pegawai walaupun dalam jangka panjang pengaruhnya masih harus diteliti lebih dalam.

Penelitian lain yang membahas tentang peran moderasi dari persepsi keadilan adalah penelitian (Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, 1997) yang meneliti pengaruh persepsi keadilan serta hubungan supervisor dan pegawai terhadap reaksi pegawai atas pelaksanaan Penilaian Kinerja. Dalam penelitian

tersebut disebutkan bahwa persepsi keadilan serta hubungan antara supervisor dan pegawai mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai atas Penilaian Kinerja yang diperoleh pegawai tersebut dengan persepsi keadilan sebagai faktor moderasi.

Atas dasar pembahasan tersebut diatas maka dibuatlah hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu:

H₂: Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan keadilan Penilaian Kinerja sebagai variabel moderasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei, dalam penelitian menggunakan metode survey informasi dan data di kumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner yang dilakukan di Kantor Cabang PT. Bank BNI Syariah yang berada di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 6 (Enam) kantor cabang yaitu Kantor Cabang Purwokerto, Kantor Cabang Pekalongan, Kantor Cabang Semarang, Kantor Cabang Kudus, Kantor Cabang Surakarta dan Kantor Cabang Daerah Istimewa Yogyakarta Populasi dalam penelitian ini adalah 306 karyawan tetap dengan metode *simple random sampling* yang diperoleh sebesar 174 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Teknik Analisis Data dengan menggunakan regresi linier dimana ukuran *Goodness of Fit* Model dengan nilai koefisien determinasi dan nilai statistik F_{Hitung} . Dalam model regresi linier, variabel yang digunakan adalah Kepuasan Kerja Karyawan (Y), dan Penilaian Kerja Karyawan (X). Analisis regresi variabel moderasi dengan metode selisih mutlak dilakukan dengan meregresikan selisih mutlak variabel bebas terstandarisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi. Jika variabel selisih mutlak antara variabel bebas terstandarisasi dengan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi signifikan maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi benar-benar memoderasi hubungan variabel bebas terhadap variabel tergantungnya (Suliyanto, 2011). Dengan uji selisih mutlak maka model persamaan regresinya dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y_i = a + b_1ZX_i + b_2ZZ + b_i|ZX_i - ZZ| + \varepsilon$$

Di mana Y_i sebagai variabel independent, a merupakan konstanta dari koefisien terstandarisasi (b_1, b_2, \dots, b_i), ZX_i sebagai variabel terstandarisasi, ZZ merupakan variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi, sementara $|ZX_i - ZZ|$ adalah selisih mutlak variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi terstandarisasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Gambaran responden dibedakan menurut umur dan lama bekerja. Gambaran responden menurut umur dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2
Responden Menurut Umur Pada PT. Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Umur (tahun)	Jumlah	Persentase
1	< 25	14	8,05
2	25 – 35	106	60,92
3	> 35	54	31,03
Jumlah		174	100,00

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah berumur antara 25-35 tahun yaitu sebesar 60,92 persen kemudian lebih dari 35 tahun sebesar 31,03 persen Hal tersebut sejalan dengan gambaran lama bekerja pegawai di PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang mayoritas telah bekerja lebih dari 5 Tahun. Hal tersebut karena rata-rata pegawai masuk ke perusahaan di umur 21 sampai dengan 23 tahun. Dengan demikian masa kerja responden lebih dari lima tahun saat usia mereka menginjak umur 25 sampai dengan 35 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta ada dalam usia produktif. Gambaran responden berdasarkan hasil Penilaian Kinerja terakhir dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3.
Responden Berdasarkan Hasil Penilaian Kinerja Terakhir Pada PT. Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Persepsi Penilaian Terakhir	Jumlah	Persentase
1	Kurang (K)	0	-
2	Cukup (C)	14	8,05
3	Baik (B)	68	39,08
4	Memuaskan (M)	79	45,40
5	Sangat Memuaskan (SM)	13	7,47
Jumlah		174	100,00

Hasil penelitian menunjukkan Penilaian Kinerja terakhir terhadap kinerja yang dilakukan kepada karyawan PT. Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam kategori memuaskan sebesar 45,40 persen dan baik sebesar 39,08 persen. Penilaian terakhir terhadap kinerja dalam kategori cukup sebesar 8,05 persen dan sisanya sebesar 7,47 persen menyatakan bahwa Penilaian Kinerja terakhir yang diperoleh oleh karyawan dalam kategori sangat memuaskan. Data tersebut sejalan dengan menunjukkan bahwa kinerja pegawai PT. Bank BNI Syariah dinilai cukup tinggi oleh manajemen yang tercermin dari hasil penilaian terakhir yang diperoleh pegawai yang mayoritas mendapatkan penilaian baik dan memuaskan. Gambaran responden berdasarkan pendapat tentang cara Penilaian Kinerja dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4.
Responden Berdasarkan Pendapat Tentang Cara Penilaian Kinerja Pada PT.Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Cara Penilaian Kinerja	Jumlah	Persentase
1	Sangat tidak adil	14	8,05
2	Tidak adil	68	39,08
3	Ragu-ragu	39	22,41
4	Adil	53	30,46
5	Sangat adil	0	-
Jumlah		174	100,00

Hasil penelitian menunjukkan sebagian besar responden atau sebesar 39,08 menyatakan bahwa Penilaian Kinerja pada karyawan Bank BNI Syariah Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta telah dilakukan dengan tidak adil. Kemudian terdapat 30,46 persen responden yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja telah dilakukan dengan adil, 22,41 persen menyatakan ragu-ragu dan 8,05 persen menyatakan penilaian dilakukan dengan sangat tidak adil. Data ini cukup menarik untuk dibahas, mengingat mayoritas pegawai memperoleh hasil Penilaian Kinerja baik dan memuaskan, namun disisi lain sebagian besar responden menyatakan bahwa Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan secara tidak adil

Analisis Regresi Sederhana

Untuk menguji pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja digunakan analisis regresi sederhana. Ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig. <i>a</i>
Penilaian Kinerja	0,132	4,657	0,000
Konstanta	: 9,156		
Adjusted R Square	: 0,112		

Berdasarkan data pada Tabel 5, dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 9,156 + 0,132X_1 + \varepsilon$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan beberapa hal, sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 9,156. Artinya jika Penilaian Kinerja dalam keadaan konstan, maka Kepuasan Kerja sebesar 9,156.
- 2) Koefisien regresi variabel Penilaian Kinerja sebesar 0,132. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, artinya variabel Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, atau dengan kata lain jika Penilaian Kinerja membaik, maka akan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja

karyawan PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Uji Ketepatan Model

Uji F

Untuk pengujian ketepatan model yang menunjukkan pengaruh variabel Penilaian Kinerja, keadilan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja digunakan Uji F. Berdasarkan hasil pengujian, F_{hitung} sebesar 23,915 dengan nilai signifikan sebesar 0,0000 atau lebih kecil dibandingkan dengan α ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Penilaian Kinerja dan keadilan Penilaian Kinerja secara simultan mampu menjelaskan perubahan variabel Kepuasan Kerja sehingga model dinyatakan cocok atau fit.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,219. Nilai *koefisien determinasi* (R^2) tersebut menunjukkan bahwa perubahan naik atau turunnya Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dipengaruhi oleh perubahan variabel Penilaian Kinerja dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja sebesar 21,90 persen, sedangkan sisanya sebesar 78,10 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian Hipotesis

Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis regresi sederhana pada Tabel 5 diperoleh nilai t_{hitung} variabel Penilaian Kinerja sebesar 4,657 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi kurang dari α 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa persepsi yang baik dari karyawan terhadap Penilaian Kinerja akan memberikan dampak terhadap peningkatan Kepuasan Kerjanya. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan *Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta* dapat diterima.

Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Penilaian Keadilan Kinerja Sebagai Moderasi

Pengujian pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan penilaian keadilan kinerja sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi metode selisih mutlak. Analisis moderasi dilakukan dengan meregresikan variabel Penilaian Kinerja terstandarisasi (ZX_1), penilaian keadilan kinerja terstandarisasi (ZZ), dan selisih mutlak dari Penilaian Kinerja terstandarisasi dengan penilaian keadilan kinerja terstandarisasi ($|ZX_1 - ZZ|$) terhadap Kepuasan Kerja. Selanjutnya diperoleh *output* regresi moderasi seperti tertera pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Analisis Regresi Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Penilaian Keadilan Kinerja Sebagai Variabel Moderasi

Variabel	Koefisien Regresi	t _{hitung}	Sig. α
Penilaian Kinerja (ZX ₁)	0,948	5,003	0,000
Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja (ZZ)	0,617	3,553	0,000
Moderasi 1 (ZX ₁ - ZZ)	1,127	5,014	0,000
Konstanta	: 15,092		
Adjusted R Square	: 0,319		

Untuk melihat apakah Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu memoderasi pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan dapat dilihat dari nilai signifikan variabel moderasi 1 yang merupakan selisih mutlak antara Penilaian Kinerja terstandarisasi dengan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja terstandarisasi. Jika nilai signifikansinya kurang dari alpha 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu menjadi variabel moderasi pengaruh antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja. Berdasarkan Tabel 6 diketahui nilai signifikansi variabel moderasi yaitu sebesar 0.000, karena nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara Penilaian Kinerja dengan kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu meningkatkan pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “*Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu menjadi variabel moderasi antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja*” dapat diterima

Hasil analisa data menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu memberikan pengaruh moderasi pada hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dari perhitungan analisis regresi dengan uji selisih mutlak diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,014 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau kurang dari alpanya ($\alpha = 0,05$). Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja terhadap hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja karyawan. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh Penilaian Kinerja atas Kepuasan Kerja karyawan maka Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja harus ditingkakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh (Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, 1997) menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Sehingga saat seorang individu merasakan adanya ketidakadilan dalam lingkup organisasinya dalam hal ini termasuk juga Penilaian Kinerja maka akan menurunkan Kepuasan Kerja pegawai tersebut. Penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian (Fields, D., Fang & Chiu, 2000) yang menyatakan bahwa dalam jangka pendek *Perceived Fairness Value* memoderasi hubungan antara *corporate ethical*

value dengan kinerja pegawai walaupun dalam jangka panjang pengaruhnya masih harus diteliti lebih dalam. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian (Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, 1997) yang meneliti pengaruh persepsi keadilan serta hubungan supervisor dan pegawai terhadap reaksi pegawai atas pelaksanaan Penilaian Kinerja. Dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa persepsi keadilan serta hubungan antara *supervisor* dan pegawai berhubungan dengan Kepuasan Kerja. Pegawai akan memperkirakan hasil Penilaian Kinerja yang diperoleh sesuai dengan kondisi hubungan antara supervisor dengan pegawai tersebut dengan persepsi keadilan sebagai faktor moderasi.

E. SIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah, Penilaian Kinerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank BNI Syariah di Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan semakin baik Penilaian Kinerja, maka semakin meningkat pula Kepuasan Kerja karyawan. Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja mampu menjadi variabel moderasi pada hubungan antara Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja akan meningkatkan pengaruh penerimaan pegawai terhadap Penilaian Kinerja yang dilakukan perusahaan sehingga Kepuasan Kerja yang dirasakan karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja dapat meningkatkan efektifitas tujuan diadakannya Penilaian Kinerja yaitu berupa peningkatan Kepuasan Kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). . Integrating justice construct into the turnover process: a test of a referent cognition mode. *Academy of Management Journal*, 40, 1208–1227.
- Belsito, C. A., & Reutzell, C. R. (2020). Employee Performance Appraisal Formalization and Change in Some Employee Intentions To Quit. *Small Business Institute® Journal Small Business Institute®, 16(1)*, 1–23.
- Birecikli, B., Alpkan, L., Ertürk, A., & Aksoy, S. (2016). Employees' need for independence, organizational commitment, and turnover intentions: The moderating role of justice perceptions about performance appraisals. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(3), 270–284. <https://doi.org/10.33844/ijol.2016.60461>
- Brownell, J. (1994). The Performance Appraisal Interview: A Multi-Purpose Communication Assignment. *Business Communication Quarterly*, 57(2), 11–21. <https://doi.org/10.1177/108056999405700202>
- D.Ramadhan. (2011). *SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Elangovan, N., & Rajendran, S. (2020). Impact of functional interdependency on employee satisfaction with performance appraisal in the real estate industry. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 213–227. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.19)
- Fields, D., Fang, M., & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictor of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 547–567.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, J. W. P. (1999). Procedural and distributive justice: examining equity in university setting. *Journal of Business Ethics*, 20: 337-351., 20, 337–351.
- Ismail, H. N., & Rishani, M. (2018). The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109–124. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0040>
- Klindžić, M., & Galetić, L. (2020). Combining individual and collective employee incentives to enhance organizational performance. *Drustvena Istrazivanja*, 29(1), 71–90. <https://doi.org/10.5559/di.29.1.04>
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511.
- Lam, S. S. K, Schabroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1–18.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in

- predicting appraisal reactions, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53–65.
- Ljungholm, D. P. (2017). Performance appraisal satisfaction in organizations. *Review of Contemporary Philosophy*, 16, 136–142. <https://doi.org/10.22381/RCP1620176>
- Ma'ruf, P. D. H. M. A. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. In *Perpustakaan Nasional RI*.
- Makhubela, M., Botha, P. A., & Swanepoel, S. (2016). Employees' perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African public sector institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.728>
- McFarlin, D. B., & Sweneey, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictor of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3): 626-637., 3(35), 626–637.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). Multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.
- Russ, F. A., & McNelly, K. M. (1995). Link among satisfaction, commitment and turnover intents: the moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57–65.
- Sriwardiningsih, E., Ningsih, C., Aryanto, R., & Notonegoro, B. (2018). Power of analytical hierarchy process for performance appraisal in promotion selection. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 125–138.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66(3), 541. <https://doi.org/10.2307/3480099>
- Wnuk, M. (2017). Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31–44. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.227>
- Zainudin, M. I., Othman, A. K., Hassan, F., Ahmad Fadzil, A. S., & Ramdzan, A.-A. E. (2020). Islamic Working Environment, Organizational Commitment and Employee's Job Satisfaction and Performance in Service Industry in Malaysia: A Conceptual Paper. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10082>