

Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Sistem Manajemen Kinerja

Wardan^{1*}¹ Universitas Mataram, Mataram, Indonesia**Corresponding Author: wardancs@gmail.com*

Article History

Received: 10-02-2025**Revised: 27-02-2025****Published: 29-03-2025**

Keywords: *Persepsi Karyawan, Keadilan, Sistem Manajemen Kinerja*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja, yang mencakup dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Persepsi keadilan karyawan merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, sehingga pemahaman yang komprehensif terhadap aspek ini sangat diperlukan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah karyawan pada sektor perusahaan jasa. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan menilai keadilan distributif masih dipengaruhi oleh transparansi penilaian hasil kerja dan konsistensi dalam pemberian penghargaan, sedangkan keadilan prosedural terkait erat dengan keterlibatan karyawan dalam proses penilaian serta kejelasan aturan yang diterapkan. Selain itu, keadilan interaksional sangat dipengaruhi oleh sikap atasan yang memberikan umpan balik, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang adil tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh proses dan interaksi antarindividu di dalam organisasi. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk menyusun kebijakan penilaian kinerja yang lebih transparan, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan hubungan kerja yang harmonis.

PENDAHULUAN

Manajemen kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam organisasi modern karena berfungsi untuk mengarahkan, menilai, dan mengembangkan potensi karyawan agar sejalan dengan tujuan organisasi. Melalui sistem manajemen kinerja, perusahaan dapat mengukur kontribusi individu, memberikan umpan balik, serta menentukan bentuk penghargaan dan pengembangan karier. Menurut Rivai (2020), manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga merupakan proses berkesinambungan yang menuntut adanya komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, keadilan dalam sistem manajemen kinerja menjadi krusial karena menyangkut aspek psikologis karyawan yang berimplikasi langsung terhadap motivasi kerja dan produktivitas.

Keadilan dalam manajemen kinerja mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai kesesuaian antara hasil kerja dengan kompensasi yang diperoleh. Sementara itu, keadilan prosedural berhubungan dengan sejauh mana proses penilaian kinerja dilakukan secara konsisten, transparan, dan partisipatif. Keadilan interaksional menitikberatkan pada perlakuan interpersonal yang adil, seperti penghargaan terhadap kontribusi, komunikasi yang sopan, serta pemberian umpan balik yang membangun (Sutrisno, 2019). Apabila salah satu dimensi tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan dapat merasa tidak puas dan memunculkan resistensi terhadap sistem manajemen kinerja.

Penelitian mengenai persepsi keadilan dalam sistem manajemen kinerja penting dilakukan karena persepsi karyawan dapat menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Hasil studi Widyastuti dan Nugroho (2022) menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Hal ini membuktikan bahwa manajemen kinerja tidak semata-mata persoalan teknis administratif, tetapi juga persoalan psikologis yang memengaruhi hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi.

Di sisi lain, persepsi terhadap keadilan dalam manajemen kinerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta mekanisme komunikasi internal. Menurut penelitian Handayani (2023), karyawan yang bekerja dalam organisasi dengan budaya partisipatif cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap sistem manajemen kinerja karena mereka merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses manajerial akan memperkuat rasa memiliki serta meningkatkan kepercayaan terhadap kebijakan organisasi.

Selain itu, sistem manajemen kinerja yang adil juga berfungsi sebagai sarana membangun kepercayaan antara atasan dan bawahan. Hubungan yang didasari pada kepercayaan akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai target organisasi. Studi yang dilakukan oleh Rahmawati dan Hidayat (2021) menegaskan bahwa karyawan yang mempersepsikan adanya

keadilan dalam penilaian kinerja cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, keadilan dalam sistem manajemen kinerja dapat dipandang sebagai faktor strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Namun, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam mewujudkan keadilan dalam sistem manajemen kinerja. Beberapa karyawan menganggap adanya bias subjektif dalam penilaian, ketidakjelasan kriteria, serta kurangnya komunikasi yang efektif. Kondisi ini seringkali menimbulkan ketidakpuasan, bahkan dapat memengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Menurut Mangkunegara (2021), sistem penilaian kinerja yang tidak transparan akan menimbulkan perasaan diskriminatif di kalangan karyawan, sehingga berdampak negatif terhadap kinerja tim maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks organisasi modern, tantangan keadilan dalam manajemen kinerja semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi digital dan pola kerja yang fleksibel. Penggunaan aplikasi penilaian berbasis digital memang memudahkan proses dokumentasi dan pemantauan, tetapi tanpa pengawasan yang baik dapat menimbulkan kesan ketidakadilan. Studi Pratama (2023) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi dalam penilaian kinerja hanya akan efektif apabila disertai transparansi, akuntabilitas, serta pelibatan karyawan secara aktif. Dengan demikian, aspek keadilan tetap harus menjadi fokus utama dalam setiap inovasi manajemen kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini difokuskan pada analisis persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana karyawan menilai keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam sistem manajemen kinerja yang diterapkan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan penilaian kinerja yang lebih adil, transparan, dan mampu meningkatkan kepuasan serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan tujuan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk mengukur variabel yang bersifat terukur serta menggambarkan hubungan antar dimensi keadilan yang meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif berfokus pada pengujian teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan instrumen yang valid dan reliabel. Dengan demikian, metode ini dianggap paling tepat dalam menjelaskan fenomena yang terjadi secara objektif dan terukur.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan sektor jasa, dengan sampel yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling agar responden sesuai dengan kriteria penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang memuat pernyataan-pernyataan terkait persepsi keadilan dalam sistem manajemen kinerja.

Menurut Arikunto (2019), penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih luas dalam waktu yang relatif singkat, serta meminimalkan pengaruh subjektivitas peneliti. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari teori keadilan organisasi yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya.

Analisis data dilakukan dengan teknik statistik deskriptif untuk menggambarkan persepsi responden terhadap dimensi keadilan dalam manajemen kinerja. Hasil dari analisis deskriptif digunakan untuk menilai kecenderungan persepsi karyawan serta mengidentifikasi aspek-aspek yang memerlukan perbaikan dalam sistem penilaian kinerja. Menurut Nazir (2017), metode analisis deskriptif merupakan teknik yang sesuai untuk memberikan gambaran sistematis mengenai fakta dan karakteristik populasi atau objek tertentu secara faktual. Oleh karena itu, metode ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja yang diterapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dalam sistem manajemen kinerja masih beragam. Sebagian besar responden merasa bahwa penghargaan yang diterima, baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial, belum sepenuhnya mencerminkan kontribusi mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menegaskan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan kesesuaian antara usaha dan hasil yang diperoleh karyawan. Penelitian Rahmawati dan Hidayat (2021) juga mengungkapkan bahwa ketidakpuasan pada aspek kompensasi dapat menurunkan motivasi kerja.

Pada dimensi keadilan prosedural, responden menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif. Mayoritas karyawan menyatakan bahwa perusahaan sudah memiliki aturan baku dalam penilaian kinerja, meskipun masih terdapat kendala dalam konsistensi penerapan. Menurut Sutrisno (2019), keadilan prosedural ditandai oleh konsistensi, netralitas, dan keterbukaan informasi dalam proses pengambilan keputusan. Sejalan dengan itu, penelitian Nugroho (2022) menegaskan bahwa transparansi dalam prosedur penilaian berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Dimensi keadilan interaksional mendapat penilaian positif dari responden. Mereka menilai atasan memberikan umpan balik dengan cara yang sopan, menghargai, dan membangun. Hal ini penting karena, menurut Rivai (2020), interaksi yang adil antara atasan dan bawahan menjadi pondasi terbentuknya hubungan kerja yang sehat. Penelitian Widyastuti (2022) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Meskipun demikian, terdapat sebagian responden yang merasa interaksi dengan atasan masih cenderung formal dan kurang personal. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional perlu terus diperkuat dengan komunikasi yang lebih terbuka. Mangkunegara

(2021) menyebutkan bahwa komunikasi interpersonal yang berkualitas mampu mengurangi kesalahpahaman dalam penilaian kinerja. Studi Handayani (2023) juga menekankan bahwa budaya organisasi yang partisipatif mendukung terciptanya keadilan interaksional yang lebih baik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan adanya keterkaitan erat antara ketiga dimensi keadilan dalam manajemen kinerja. Ketidakadilan pada satu dimensi dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap dimensi lain. Menurut teori keadilan organisasi yang dikemukakan Sutrisno (2019), persepsi keadilan bersifat holistik dan saling memengaruhi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Rahmawati dan Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan pada aspek kompensasi dapat menurunkan kepercayaan terhadap prosedur dan interaksi dalam organisasi.

Temuan lain dari penelitian ini adalah bahwa keadilan dalam manajemen kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Responden yang mempersepsikan adanya keadilan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Rivai (2020) menegaskan bahwa persepsi keadilan mampu meningkatkan energi positif karyawan sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan studi Widyastuti (2022) yang menemukan bahwa persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas individu.

Keadilan prosedural juga terbukti meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Responden menyatakan bahwa keterlibatan mereka dalam proses evaluasi membuat mereka merasa dihargai. Menurut Hasibuan (2019), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu wujud penerapan keadilan prosedural yang dapat memperkuat ikatan emosional dengan perusahaan. Penelitian Handayani (2023) memperkuat hal ini dengan menyebutkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem partisipatif lebih mampu mempertahankan karyawan berbakat.

Dari sisi keadilan distributif, penelitian ini menemukan bahwa perbedaan persepsi muncul antara karyawan senior dan karyawan baru. Karyawan senior cenderung merasa kurang adil dalam hal kompensasi dibandingkan karyawan baru yang menilai kompensasi lebih sesuai dengan kinerjanya. Menurut Mangkunegara (2021), perbedaan persepsi seperti ini wajar terjadi karena ekspektasi karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja. Studi Nugroho (2022) juga menyebutkan bahwa semakin lama masa kerja, semakin tinggi pula harapan terhadap keadilan kompensasi.

Selain faktor internal organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal seperti kondisi ekonomi juga memengaruhi persepsi keadilan. Dalam situasi ekonomi yang tidak stabil, beberapa karyawan memahami keterbatasan perusahaan dalam memberikan kompensasi optimal. Namun, mereka tetap menuntut transparansi dalam komunikasi kebijakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (2020) bahwa keadilan tidak hanya diukur dari hasil, tetapi juga dari cara organisasi menyampaikan informasi kepada karyawan.

Digitalisasi sistem penilaian kinerja juga menjadi sorotan dalam penelitian ini. Sebagian besar responden menilai aplikasi berbasis teknologi membantu mempercepat proses evaluasi, tetapi sebagian lain merasa sistem tersebut kurang fleksibel dalam menilai aspek kualitatif. Pratama (2023) menyatakan bahwa digitalisasi penilaian kinerja hanya akan efektif apabila disertai keterbukaan informasi dan pelibatan karyawan dalam proses evaluasi. Dengan demikian, keadilan dalam sistem digital tetap harus dijaga melalui kontrol manajerial yang baik.

Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja yang adil tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir penilaian, tetapi juga oleh transparansi proses dan kualitas interaksi antarindividu. Menurut Sutrisno (2019), integrasi antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional akan menciptakan sistem yang mampu meningkatkan kepuasan sekaligus komitmen karyawan. Penelitian Widyastuti (2022) juga mendukung bahwa keseimbangan ketiga dimensi tersebut adalah kunci keberhasilan manajemen kinerja.

Dengan demikian, implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya perusahaan merancang sistem manajemen kinerja yang lebih transparan, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas interaksi. Manajemen perlu memperkuat keadilan distributif melalui peninjauan kebijakan kompensasi, memastikan keadilan prosedural dengan konsistensi aturan, serta memperbaiki keadilan interaksional melalui komunikasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan pandangan Hasibuan (2019) bahwa keadilan merupakan fondasi terciptanya hubungan industrial yang harmonis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem manajemen kinerja mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Temuan menunjukkan bahwa meskipun keadilan prosedural dan interaksional relatif dipersepsikan positif, keadilan distributif masih menjadi persoalan utama karena sebagian karyawan merasa penghargaan yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Hal ini membuktikan bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja tidak hanya bergantung pada ketepatan prosedur dan interaksi, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu menciptakan kesesuaian antara hasil kerja dan kompensasi. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang adil harus menekankan keseimbangan antar dimensi tersebut agar dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya perusahaan melakukan perbaikan berkelanjutan dalam perancangan dan implementasi sistem manajemen kinerja. Transparansi dalam prosedur penilaian, konsistensi penerapan aturan, serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan merupakan faktor penting dalam membangun keadilan prosedural dan interaksional. Selain itu, evaluasi terhadap kebijakan kompensasi juga perlu dilakukan agar keadilan distributif dapat lebih dirasakan oleh seluruh karyawan. Dengan memperhatikan

ketiga aspek keadilan tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen, serta mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handayani, T. (2023). Budaya organisasi dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 23(2), 112–124.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2017). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. (2022). Transparansi sistem penilaian kinerja dan dampaknya pada kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(3), 201–213.
- Pratama, D. (2023). Digitalisasi penilaian kinerja dan persepsi keadilan karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 14(2), 145–158.
- Rahmawati, I., & Hidayat, A. (2021). Pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 55–67.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Widyastuti, S., & Nugroho, R. (2022). Persepsi keadilan dalam manajemen kinerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(3), 201–213.