

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Performance appraisal (penilaian kinerja) merupakan salah satu aktifitas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi hal-hal yang dapat ditingkatkan dari kinerja karyawan serta dapat dijadikan dasar untuk menetapkan beberapa kebijakan, diantaranya adalah imbalan maupun sanksi (*reward and punishment*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*) bagi karyawan serta diharapkan dapat mendorong sikap dan perilaku kerja yang positif dari karyawan. Namun, di sisi lain, pelaksanaan penilaian kinerja dapat menjadi suatu sumber ketidakpuasan yang ekstrim jika karyawan merasa bahwa dalam penilaian kinerja terjadi bias, politik atau tidak relevan (Babagana *et al.*, 2019).

Pada konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan dapat diartikan sebagai suatu reaksi emosional individu yang timbul sebagai akibat dari evaluasi individu tersebut terhadap dorongan, keinginan, tuntutan, serta harapan-harapannya terkait pekerjaan ataupun hal-hal yang terkait dengan organisasi tempat individu tersebut bekerja yang dihubungkan dengan realita yang dirasakannya. Afrianty & Putriwahyuni (2020) berpendapat bahwa seseorang hanya akan merasa puas dengan proses penilaian kinerja yang telah memenuhi kriteria keadilan. Sebaliknya, penilaian kinerja yang dianggap tidak adil oleh karyawan dapat menyebabkan

menurunnya sikap maupun perilaku kerja positif, diantaranya adalah menurunnya kepuasan kerja, berkurangnya bahkan hilangnya komitmen serta kinerja karyawan.

Reaksi karyawan terhadap proses *performance appraisal* telah diidentifikasi sebagai pengaruh penting yang potensial terhadap penerimaan karyawan terhadap proses penilaian kinerja. Salah satu reaksi tersebut adalah keadilan yang dirasakan dari pengalaman penilaian kinerja (*fairness performance appraisal*). Menurut Krishnan et al. (2018) penilaian kinerja yang adil sebagai persepsi karyawan tentang penilaian kinerja, standar penilaian kinerja yang adil adalah ketika karyawan menerima promosi dan pembayaran yang sesuai dengan penilaian kinerja.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan produsen semen terbesar di Indonesia. Seiring dengan ketatnya persaingan industri semen, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menghadapi tantangan besar untuk bersaing secara kompetitif. Bersaingan yang kompetitif tersebut ditandai dengan adanya penurunan kinerja perusahaan. Diketahui nilai *Return on Asset* (ROA) pada tahun 2015 sebesar 6,06%, namun pada tahun 2020 mengalami penurunan signifikan sebesar 3,58%. Faktor yang memiliki peran strategis adalah kesuksesan perusahaan mengelola atau mengembangkan sumber daya manusianya adalah memberikan *performance appraisal* yang adil.

Pilot study dilakukan pada 30 karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengenai *performance appraisal* yang diukur dengan beberapa indikator diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Survei Variabel *performance appraisal*

No.	Indikator	Frekuensi (%)	
		Ya	Tidak
1	Supervisor tidak mementingkan penilaian kinerja nyata saya	18 (60%)	12 (40%)
2	Atasan memiliki bias dan kurang adil dalam penilaian kinerja saya	19 (63,3%)	11 (36,7%)
3	Penilaian kinerja kurang melibatkan antara karyawan dan supervisor	16 (53,3%)	14 (36,7%)
4	Menurut Saya, target penilaian kinerja perusahaan tidak jelas	10 (33,3%)	20 (66,7%)
	Total	63	57

Tabel 1.1. menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai sistem penilaian kinerja yang adil atau wajar di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk masih belum optimal, hal ini mayoritas karyawan menilai 66,7% target penilaian kinerja perusahaan sudah jelas, namun 60% supervisor tidak mementingkan penilaian kinerja nyata, 63,3% penilaian kinerja terjadi bias dan kurang adil, dan 53,3% penilaian kinerja kurang melibatkan antara karyawan dan supervisor.

Penilaian kinerja yang kurang adil menurut hasil wawancara dengan karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dikatakan bahwa terkait dengan kenaikan gaji dan keputusan promosi, dirasakan kebijakan perusahaan kurang relevan. Karyawan lain mengatakan bahwa promosi di perusahaan ini tidak terlalu dihargai karena penentuannya sangat politis. Karyawan lainnya mengatakan favoritisme lebih diutamakan daripada prestasi dalam menentukan siapa yang mendapat kenaikan gaji dan promosi yang baik.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya hubungan politik di tempat kerja (*workplace politics*) dengan kurang optimalnya penilaian kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan besarnya dampak yang dapat ditimbulkan oleh *workplace politics* ini, maka bahasan serta penelitian tentang penilaian kinerja yang

adil pada konteks organisasi menjadi menarik dan penting. Terlepas dari pentingnya keadilan penilaian kinerja dan fokusnya dalam literatur, ada beberapa upaya untuk mengembangkan dan menguji berbagai faktor dalam proses penilaian kinerja yang mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan dalam penilaian kinerja. Kondisi ini penting karena memahami relevansi yang adil dari penilaian kinerja akan membantu dalam desain sistem penilaian kinerja yang efektif.

Rosen *et al.* (2016) berpendapat bahwa *workplace politics* (politik tempat kerja) memiliki pengaruh pada cara pengawas menilai informasi saat mengevaluasi kinerja. Menurut Aamodt (2015: 549) *workplace politics* adalah proses dan perilaku yang melibatkan kekuasaan dan otoritas dalam interaksi interpersonal. Politik tempat kerja sebagai alat untuk menilai kemampuan operasional dan menyeimbangkan perspektif pemangku kepentingan yang berbeda. Ini juga dikenal sebagai politik kantor dan politik organisasi. *Workplace politics* melibatkan penggunaan kekuasaan dan jejaring sosial di tempat kerja untuk mencapai perubahan yang menguntungkan organisasi atau individu di dalamnya.

Workplace politics adalah fenomena yang terjadi secara alami dalam suatu organisasi. *Workplace politics* dapat memberikan efek positif karena perilaku dirancang untuk memengaruhi orang lain dengan tujuan membantu organisasi. Contoh politik positif termasuk menggambarkan citra profesional, mempublikasikan pencapaian seseorang, membentuk hubungan interpersonal, mempercepat perubahan, dan menguntungkan organisasi dan anggotanya secara bersamaan. Praktik *workplace politics* juga sering menimbulkan ketidakadilan dan ketidakpastian dalam memahami lingkungan organisasi, sehingga anggota

organisasi sering memandangnya secara negatif. Contoh politik negatif adalah menyebarkan rumor, berbicara di belakang seseorang, dan tidak memberi tahu informasi penting kepada seseorang (Hadi & Yulianti, 2019). Hal ini penting untuk *workplace politics* dan menciptakan lanskap politik yang tepat (Aamodt, 2015: 549), karena karyawan mungkin mengenali politik tempat kerja sebagai hal yang tidak tertahankan, sehingga melakukan penarikan diri dari organisasi dengan menunjukkan niat untuk berhenti.

Hasil penelitian Ismail *et al.* (2018) menunjukkan *workplace politics* ada hubungan bermakna dengan *performance appraisal*. Hal ini dengan jelas menunjukkan bahwa *workplace politics* yang dilakukan oleh manajer (pengawas) dapat berdampak pada penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika seorang pemimpin memiliki batasan kontak dengan pengikutnya, maka pengikut akan mematuhi semua instruksi yang diberikan oleh pemimpin tersebut. Studi ini juga membuktikan bahwa manajer perlu mempraktikkan *workplace politics* untuk memastikan bahwa penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan keadilan dan konflik antar pekerja dalam organisasi dapat dihindari.

Berdasarkan prinsip-prinsip *Social Exchange Theory* (teori pertukaran sosial), ketika karyawan memandang organisasi sebagai sesuatu yang positif dan menguntungkan, karyawan mencoba untuk membalas melalui tanggapan yang menguntungkan. Demikian pula, ketika karyawan menganggap organisasi tidak menguntungkan baginya, maka bereaksi dengan meningkatkan tanggapan yang tidak baik atau mengurangi tanggapan yang menguntungkan terhadap organisasi. Salah satu contoh transaksi tersebut adalah hubungan negatif *workplace politics*

dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Atta & Khan, 2016). OCB merupakan perilaku individu yang memberikan kontribusi positif di luar kerja formal melebihi yang diharapkan perusahaan secara keseluruhan (Moorhead & Griffin, 2013). OCB penting bagi organisasi yang efektif karena mencakup perilaku yang tidak terkait langsung dengan kinerja tugas tetapi penting bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. OCB adalah fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan (Zheng *et al.*, 2012).

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu mengenai *workplace politics* terhadap OCB dan dampaknya terhadap *performance appraisal* karyawan masih menunjukkan hasil yang belum konklusif. Hasil penelitian Islam *et al.* (2013) menunjukkan *workplace politics* berhubungan negatif dengan hasil perilaku (OCB). Sejalan dengan ini, Lu *et al.* (2018), Teh *et al.* (2012), dan Zheng *et al.* (2012) mempelajari *performance appraisal* dan OCB untuk organisasi dalam konteks yang berbeda. Temuan dari studi ini konsisten dalam *performance appraisal* yang efektif meningkatkan kewarganegaraan yang baik karyawan untuk organisasi, sedangkan penilaian kinerja yang tidak efektif (dengan masalah penilaian dalam proses dan orang) memiliki efek pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang rendah. Selain itu, Babagana *et al.* (2019) menghasilkan *organizational politics* berpengaruh signifikan terhadap *performance appraisal*. Sisi lain, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda. Seperti pada penelitian Poursafar *et al.* (2014) menghasilkan bahwa tidak ada korelasi langsung dan signifikan yang diperoleh antara perkembangan *performance*

appraisal dan OCB. Hal ini karena pada saat menilai penampilan orang lain, orang menggunakan beberapa penilaian yang tidak bebas dari bias.

Dengan mempertimbangkan fenomena dan *gap* tersebut, maka penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian yang menguji kembali *performance appraisal* dipengaruhi *workplace politics* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*. Integrasi *workplace politics*, *organizational citizenship behavior*, dan *performance appraisal* diharapkan membantu perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) agar ada perbaikan manajemen sumber daya manusianya.

1.2. Rumusan Masalah

Workplace politics melibatkan penggunaan kekuasaan dan jejaring sosial di tempat kerja untuk mencapai perubahan yang menguntungkan organisasi atau individu di dalamnya. Politik di tempat kerja dapat terjadi ketika karyawan berusaha mendapatkan sesuatu di luar kontrolnya, sehingga harus menjatuhkan karyawan lainnya. Karyawan yang terlibat dalam politik di tempat kerja umumnya lebih mementingkan tujuan pribadinya daripada pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang bermain politik di tempat rentan menyalahgunakan kekuasaannya untuk mendapatkan perhatian dari atasan dan manajemen.

Secara sederhana, dalam pekerjaan seringkali *workplace politics* ini membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman karena orang-orang yang akan bekerja baik menjadi sulit untuk melakukan pekerjaannya, karena begitu banyaknya logika-logika terbalik yang seringkali dihadapi diakibatkan oleh adanya

kepentingan-kepentingan dari berbagai macam pihak. Hal ini mengindikasikan politik di tempat kerja yang kuat dapat memberikan dampak pada penilaian kinerja karyawan, sehingga biasanya penilaian kinerja yang baik karena atas dasar karena kerabat atau orang yang mendukungnya, atau juga penilaian kinerja yang baik karena ada karyawan akan menciptakan citra negatif rekan kerjanya agar agar dirinya terlihat lebih baik.

Karyawan memperoleh persepsi keadilan terhadap organisasi, dukungan organisasi dalam bentuk umpan balik, perencanaan, dan pertumbuhan profesional aktualnya, sehingga mengaktifkan norma timbal balik dalam hubungan pertukaran sosial yang mengarahkan karyawan untuk “membayar kembali” organisasi melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Zheng *et al.*, 2012). Karyawan lebih bersedia untuk mewujudkan OCB ketika memandang keadilan dalam proses penilaian atau ketika proses penilaian dipandang baik oleh karyawan (Teh *et al.*, 2012).

Sisi lain, OCB sering dilakukan tidak hanya oleh karyawan yang baik yang berusaha membantu orang lain dan organisasinya, tetapi juga oleh “aktor baik” yang berusaha untuk menghasilkan citra yang disukai di mata orang lain. “Aktor yang baik” mewakili proses manajemen di mana orang mempengaruhi citra orang lain tentang dirinya. Karyawan yang merasa bahwa mengambil inisiatif akan membantunya dipromosikan cenderung menunjukkan tingkat OCB yang tinggi, sehingga berdampak pada penilaian kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian adalah:

1. Apakah *workplace politics* berpengaruh terhadap *performance appraisal*?

2. Apakah *workplace politics* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap *performance appraisal*?
4. Apakah *workplace politics* berpengaruh terhadap *performance appraisal* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *workplace politics* terhadap *performance appraisal*.
2. Menganalisis pengaruh *workplace politics* terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap *performance appraisal*.
4. Menganalisis pengaruh *workplace politics* terhadap *performance appraisal* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini dapat bermanfaat untuk tambahan keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh *workplace politics* terhadap *performance appraisal* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai *intervening*.
2. Bagi perusahaan diharapkan menjadi bahan dalam menyusun kebijakan mengenai *performance appraisal* yang efektif.

3. Bagi para akademisi dapat digunakan sebagai referensi atau bahan informasi mengenai pengaruh *workplace politics* terhadap *performance appraisal* dengan *organizational citizenship behavior* sebagai *intervening*.

1.5. Sistematika Penelitian

BAB 1 Pendahuluan

Merupakan bab berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB 2 Tinjauan Pustaka

Merupakan bab landasan teori dan kajian empiris yang digunakan untuk pendoman penelitian mengenai teori *performance appraisal*, *organizational citizenship behavior*, dan *workplace politics* yang nantinya dirumuskan model analisis dan hipotesis, disertakan kerangka berpikir.

BAB 3 Metodologi Penelitian

Merupakan bab pendekatan penelitian, identifikasi variabel serta definisi operasional variabel, didukung jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis untuk menguji hipotesis dengan *Partial Least Square* (PLS).

BAB 4 Hasil dan Pembahasan

Merupakan bab mengenai gambaran umum objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, uji hipotesis serta pembahasan yang mengaitkan temuan dengan landasan teori yang digunakan.

BAB 5 Simpulan dan Saran

Merupakan bab penutup berisi simpulan dan rekomendasi bagi para pihak yang terkait berdasarkan temuan penelitian.