

# PENGARUH PENERIMAAN SISTEM TEL U POINT DOSEN TERHADAP KEPUASAN PENILAIAN KINERJA DENGAN KEADILAN PROSEDURAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

## THE EFFECT OF TEL U POINT LECTURER SYSTEM ACCEPTANCE ON PERFORMANCE APPRAISAL SATISFACTION WITH PROCEDURAL JUSTICE AS AN INTERVENING VARIABLE

Yunissa Nur Widiani<sup>1</sup>, Nidya Dudija<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

<sup>1</sup>widianiyunissa@gmail.com, <sup>2</sup>nidyadudija@telkomuniversity.ac.id

### Abstrak

Sistem penilaian kinerja yang efektif dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Namun untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dapat secara positif mempengaruhi perilaku karyawan, karyawan harus terlebih dahulu memiliki reaksi yang memuaskan terhadap proses dan output atas penilaian kinerja. *Telkom University Performance on Individual and Institution* Dosen yang selanjutnya disebut Tel U Point Dosen dibentuk dengan harapan dapat mendorong peningkatan kualitas dan kesejahteraan dosen di Universitas Telkom. Namun untuk itu, perlu dipastikan sistem penilaian kinerja tersebut dapat diterima dan dipersepsikan *fair* oleh dosen sebagai pihak yang dinilai sehingga dapat mencapai kepuasan atas sistem tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk melihat keterhubungan antara penerimaan sistem Tel U Point Dosen terhadap kepuasan atas penilaian kinerja dengan melibatkan keadilan prosedural sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* dengan jumlah total sampel sebanyak 263 Dosen Universitas Telkom yang tersebar di tujuh Fakultas. Data dalam penelitian ini diolah menggunakan *SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan adanya hubungan antara penerimaan sistem Tel U Point Dosen terhadap kepuasan atas penilaian kinerja yang dimediasi oleh keadilan prosedural dengan nilai analisis jalur pada hubungan tidak langsung sebesar 0,327.

Kata Kunci: Sistem Penilaian Kinerja, Keadilan Prosedural, Kepuasan atas Penilaian Kinerja.

### Abstract

*An effective performance appraisal system can encourage employees to improve their motivation and work performance. However, to ensure that performance appraisal can positively affect employee behaviour and future improvements to organizational performance, employees must first have a satisfied reaction toward the process and output of performance appraisal. Telkom University Performance on Individual and Institution Lecturers, hereinafter referred to as Tel U Point Lecturers, was formed in the hope of encouraging improvements in the quality and Telkom University lecturers well-being. To achieve its goals, it is necessary to ensure that the performance evaluation system can be accepted and perceived fairly by the lecturer as whose being assessed so as satisfaction with the system can be achieved. The aim of this study is to examine the correlation of Tel U Point Lecturer system acceptance and performance appraisal satisfaction by involving procedural fairness as an intervening variable. Method used in this research is quantitative and data were collected using a questionnaire. The sampling technique used in this study is proportionate stratified random sampling with a total sample of 263 Telkom University Lecturers spread across seven Faculties. The data in this study were processed using SmartPLS 3.0. The results of this study show that there is a relationship between the Tel U Point Lecturer system acceptance on satisfaction with performance appraisal mediated by procedural justice.*

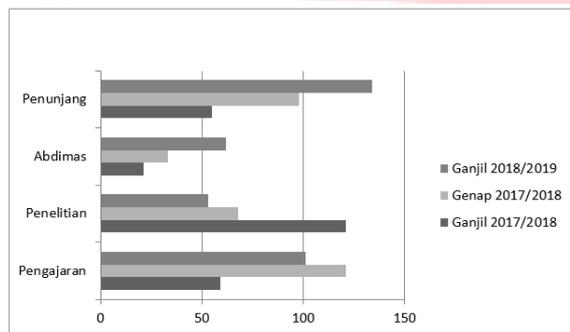
Keywords: Performance Appraisal System, Procedural Justice, Satisfaction with Performance Appraisal

## 1. PENDAHULUAN

Mengacu pada Undang-Undang No.14 Tahun 2005 (Pasal 72 ayat 2), seorang Dosen diwajibkan melaksanakan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan komponen Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat<sup>[1]</sup>. Untuk menjamin pelaksanaan tugas Dosen sesuai dengan kriteria, kompetensi dan kualifikasi akademiknya maka dibutuhkan sebuah tahapan evaluasi secara periodik dalam bentuk Laporan Kinerja Dosen (LKD). Penilaian terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Dosen di Perguruan Tinggi dilaksanakan

secara periodik dan pada kurun waktu yang tetap, dimana hasil evaluasi kinerja dosen dalam menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi tersebut merupakan input bagi perencanaan pengembangan dan sekaligus menjadi arah dalam pengembangan karir dosen. Hasil penilaian kinerja dosen ini juga menjadi dasar bagi pimpinan institusi untuk pemberian tunjangan profesi, tunjangan kehormatan, dan pengembangan sistem insentif atau tunjangan kemashlahatan lainnya.

*Telkom University Performance on Individual and Institution* Dosen yang selanjutnya disebut Tel U Point Dosen menjadi salah satu bentuk keseriusan Universitas Telkom untuk menyeragamkan penilaian performansi Dosen sehingga dapat terjaga objektivitasnya. Diharapkan dengan adanya Tel U Point Dosen ini dapat mendorong peningkatan kualitas dan kesejahteraan dosen di Universitas Telkom. Namun untuk itu, perlu dipastikan sistem penilaian kinerja tersebut dapat diterima dan dipersepsikan *fair* oleh dosen sebagai pihak yang dinilai sehingga dapat mencapai kepuasan atas sistem tersebut. Dengan kata lain, pengaruh penerimaan Tel U Point Dosen terhadap kepuasan dosen terhadap sistem ini dapat dinilai melalui analisis keadilan atas sistem tersebut. Secara khusus kepuasan terhadap sistem ini dapat diukur dengan menganalisis persepsi keadilan prosedural yang dirasakan oleh dosen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak institusi sebagai pemilik proses, diketahui bahwa Implementasi Tel U Point Dosen mendapat sambutan positif. Hal ini berdasarkan testimoni yang diberikan para Dosen kepada pemilik proses terkait beban kerja yang lebih terkontrol dan apresiasi terhadap kinerja yang dirasa cukup objektif terutama dari sisi proses dan sistem perhitungan. Namun demikian, menuturkan bahwa disisi lain masih terdapat Dosen yang merasa keberadaan Tel U Point Dosen belum banyak memberikan implikasi yang positif dan implementasinya masih perlu banyak penyesuaian sehingga masih terdapat banyak penolakan. Hal ini juga didukung dengan meningkatnya jumlah *feedback* sebagai sarana pengajuan banding atas hasil Tel U Point Dosen yang terus meningkat pada setiap periode *generate* Tel U Point Dosen. Berdasarkan data survey kepuasan Dosen terkait pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi pada tahun 2018 yang diperoleh dari Data Internal Satuan Audit Internal Universitas Telkom diketahui bahwa 74,6% dosen menyatakan puas dengan pengukuran kinerja proses pengajaran.



Gambar 1 Jumlah Feedback generate Tel U Point Dosen

Tabel 1 Survey Kepuasan Dosen Tahun 2018

No	Pertanyaan	Sangat puas	Puas	Tidak puas	Sangat tidak puas
1	Anda puas dengan pengukuran kinerja proses pengajaran.	94	442	53	3
2	Anda puas terhadap insentif publikasi di jurnal terindeks.	47	211	43	3
3	Anda puas terhadap pembiayaan penelitian di Institusi ini.	63	324	95	8
4	Anda puas terhadap prosedur pelaksanaan penelitian di Institusi ini.	74	344	67	5
5	Anda puas terhadap skema pembiayaan pengabdian masyarakat di Institusi ini.	72	334	84	5
6	Anda puas terhadap prosedur pelaksanaan pengabdian masyarakat di Institusi ini.	76	349	68	2

Sumber: Data Internal Satuan Audit Internal Universitas Telkom

Hal ini perlu dikaji lebih lanjut, apakah keberadaan Tel U Point Dosen sudah diterima oleh seluruh Dosen Universitas Telkom dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja tersebut. Kepuasan karyawan pada penilaian kinerja perlu untuk diketahui karena merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keseluruhan konstruk kepuasan kerja karyawan terutama jika hasil-hasil penting didasarkan pada peringkat-peringkat yang dihasilkan penilaian kinerja tersebut<sup>[2]</sup>. Selain itu, diketahui bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keseluruhan kepuasan (*overall satisfaction*) seseorang dalam suatu organisasi dipengaruhi kondisi psikologis dimana karyawan memiliki pengetahuan tentang hasil kerja mereka melalui suatu sistem penilaian kinerja<sup>[3]</sup>. Guna menjelaskan pengaruh penerimaan Tel U Poin Dosen terhadap kepuasan atas penilaian kinerja di Universitas Telkom digunakan mediasi persepsi keadilan prosedural.

## 2. DASAR TEORI

### 2.1. Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja

Tziner, Joanis & Murphy (2000:177) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas penilaian kinerja adalah adanya penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian yang berlaku<sup>[4]</sup>. Sejalan dengan pernyataan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Salleh *et al* (2013:126) menunjukkan bahwa menentukan penerimaan atas sistem penilaian kinerja sangat penting bahkan sebelum sistem penilaian kinerja tersebut diperkenalkan<sup>[5]</sup>. Sehingga, terlepas dari aspek teknis, penerimaan dan reaksi karyawan harus diperhatikan sebagai dasar untuk perumusan dan implementasi sistem penilaian kinerja. Penerimaan didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki sikap yang baik terhadap suatu sistem sebagai bentuk inovasi SDM dan menekankan bahwa penerimaan karyawan - atau reaksi positif mereka terhadap proses - dapat menjadi prediktor perubahan perilaku dan peningkatan kinerja karyawan<sup>[6]</sup>. Reeds dan Roberts (1996:42) menjelaskan empat indikator dalam menilai penerimaan atas sistem penilaian kinerja yaitu (1) Konsensus mengenai standar kinerja, (2) Akurasi pengukuran kinerja, (3) Keadilan pengukuran kinerja, (4) Tidak adanya bias penilai<sup>[2]</sup>.

## 2.2 Keadilan Prosedural

Kunci utama dari elemen keadilan organisasi adalah persepsi individu tentang keadilan. Persepsi merupakan suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan sensori mereka untuk memberi arti bagi lingkungan mereka. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan<sup>[7]</sup>. Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah proses pengendalian dan penjelasan. Proses pengendalian adalah peluang untuk mengemukakan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Sedangkan penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Jadi, agar karyawan menganggap adil sebuah proses, mereka harus merasa mereka mempunyai kendali atas hasil tersebut. Colquitt (2001:389) menyatakan bahwa terdapat enam aturan pokok untuk menilai keadilan prosedural yaitu representatif, konsisten, minimal bias, akurat, artinya informasi yang dibutuhkan harus berdasarkan fakta agar akurat, koreksibilitas, dan etika<sup>[8]</sup>.

## 2.3 Kepuasan atas Penilaian Kinerja

Literatur telah menegaskan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, manajemen kinerja dan sistem penilaian suatu organisasi memainkan peran penting<sup>[9]</sup>. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif dalam jangka panjang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Namun untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dapat secara positif mempengaruhi perilaku karyawan dan peningkatan terhadap kinerja organisasi, karyawan harus terlebih dahulu memiliki reaksi yang memuaskan terhadap proses penilaian kinerja<sup>[10]</sup>. Kepuasan atas penilaian kinerja adalah tingkat dimana karyawan merasakan bahwa sistem penilaian kinerja mewakili perilaku yang berkontribusi terhadap organisasi<sup>[11]</sup>. Keeping dan Levy (2000:709) mengkonseptualisasikan kepuasan pada penilaian kinerja dalam tiga cara, yaitu (1) Kepuasan terhadap sesi penilaian kinerja, (2) Kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, (3) Kepuasan terhadap peringkat yang dihasilkan oleh kegiatan penilaian kinerja<sup>[12]</sup>.

## 2.4. Hipotesis dan Kerangka Berpikir

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian terhadap tingkat kinerja yang telah dijalankan oleh karyawan dan dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kompensasi, promosi, pengembangan atau pelatihan, maupun untuk pemercanaan karyawan itu sendiri<sup>[13]</sup>. Terlepas dari jenis sistem penilaian kinerja yang berlaku dalam suatu organisasi, penting untuk memastikan sistem tersebut diterima oleh anggota organisasi demi menciptakan sistem penilaian kinerja yang efektif. Salah satu kriteria sistem penilaian kinerja agar manajemen kinerja dapat mencapai tujuannya adalah *acceptability* atau penerimaan atas sistem penilaian kinerja tersebut<sup>[14]</sup>. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh penerimaan sistem penilaian kinerja terhadap kepuasan atas penilaian kinerja telah dilakukan. Roberts dan Reeds (1996:53) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja merupakan salah satu pendorong dalam menumbuhkan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian<sup>[2]</sup>. Persepsi yang baik atas suatu sistem penilaian kinerja menghasilkan kepuasan atas sistem penilaian tersebut. Jika karyawan tidak menerima sistem penilaian yang berlaku, sistem tersebut tidak akan efektif terlepas dari tingkat kematangan teknisnya. Sehingga, dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H1 : Penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Salleh *et al* (2013:126) menunjukkan bahwa menentukan penerimaan atas sistem penilaian kinerja sangat penting bahkan sebelum sistem penilaian kinerja tersebut diperkenalkan<sup>[5]</sup>. Sehingga, terlepas dari aspek teknis, penerimaan dan reaksi karyawan harus diperhatikan sebagai dasar untuk perumusan dan implementasi sistem penilaian kinerja. Setidaknya ada empat hal yang perlu diperhatikan dalam perancangan suatu sistem penilaian kinerja dimana diantaranya adalah metode penilaian kinerja itu sendiri<sup>[15]</sup>. Terlepas dari pendekatan penilaian kinerja dan jenis informasi yang dinilai, langkah-langkah yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja dapat terdiri dari dua jenis: obyektif atau subyektif. Ukuran obyektif seperti jumlah numerik didasarkan pada fakta dan digunakan terutama saat hasilnya adalah fokus penilaian kinerja. Sedangkan ukuran subyektif didasarkan pada persepsi individu. Karena tindakan subyektif didasarkan pada persepsi, maka metode ini rentan terhadap banyak bias dan masalah yang dapat merusak persepsi orang. Wijayanti dan Cahyadi (2018:69) dalam penelitiannya menyatakan bahwa evaluasi kinerja perlu diformalkan agar individu dalam organisasi merasa bahwa proses evaluasinya *fair*<sup>[16]</sup>. Bentuk formal dalam evaluasi kinerja dalam hal ini adalah adanya evaluasi kinerja yang tersistematis dan dapat diterima. Namun, proses yang tersistematis tersebut tidak cukup jika tidak diimbangi dengan instrumen evaluasi yang dinilai *fair*. Dalam hal ini instrumen evaluasi mengandung indikator-indikator yang tidak hanya menilai perilaku namun juga proses dan hasil kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Colquitt (2001:387) mengungkapkan bahwa persepsi keadilan dalam lingkungan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi keadilan di mana keadilan organisasi dapat digunakan sebagai dukungan teoretis<sup>[8]</sup>. Sehingga, dapat ditarik suatu hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural.

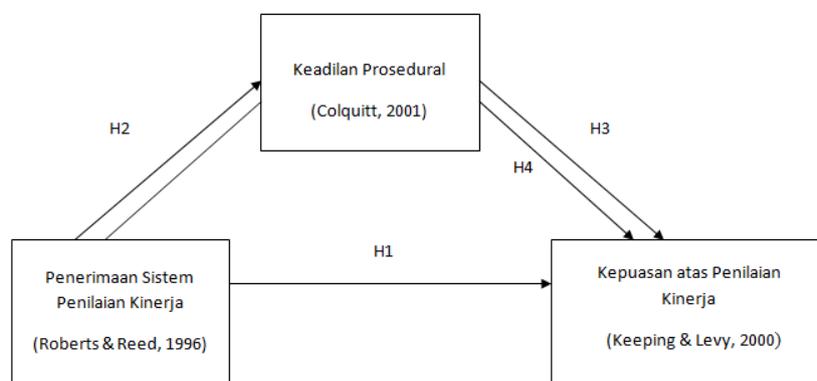
Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif dalam jangka panjang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Namun untuk memastikan bahwa penilaian kinerja dapat secara positif mempengaruhi perilaku karyawan dan peningkatan terhadap kinerja organisasi, karyawan harus terlebih dahulu memiliki reaksi yang memuaskan terhadap proses penilaian kinerja<sup>[10]</sup>. Ketidakpuasan dan perasaan ketidakadilan terhadap proses penilaian kinerja dapat menyebabkan kegagalan atas proses tersebut dan reaksi merugikan dapat mengakibatkan kegagalan sistem penilaian kinerja<sup>[17]</sup>. Lawler (1967) dalam Krats dan Brown (2013:400) mengusulkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam sistem penilaian kinerja, dan penerimaan mereka terhadap sistem, menentukan keberhasilan proses penilaian kinerja<sup>[18]</sup>. Literatur menunjukkan bahwa karyawan hanya akan puas dengan penilaian kinerja (PA) jika memenuhi kriteria "fairness" dan secara khusus, literatur telah menunjukkan pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan atas penilaian kinerja. Thurston dan McNall (2010) menemukan hubungan positif antara keadilan prosedural dan kepuasan penilaian kinerja<sup>[19]</sup>. Chusminah (2018:284) menyatakan aspek keadilan prosedural lebih tinggi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kepuasan sistem<sup>[20]</sup>. Sehingga dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H3 : Keadilan prosedural berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja

Kepuasan karyawan atas penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting untuk efektivitas jangka panjang dari setiap implementasi suatu sistem penilaian kinerja itu sendiri, namun topik ini mendapatkan perhatian empiris yang relatif sedikit<sup>[21]</sup>. Lawler (1967:379) dalam penelitiannya mengusulkan bahwa sikap terhadap keadilan dan penerimaan sistem menentukan keberhasilan akhir penilaian kinerja<sup>[22]</sup>. Hasil penelitian Bernardin dan Beatty (1984) dalam Dobbins *et al* (1990:621) mengindikasikan bahwa penelitian masa depan harus menekankan kepuasan atas penilaian kinerja karena perannya yang kritis dalam menentukan efektivitas penilaian<sup>[21]</sup>. Jawahar (2007:749) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan atas sistem penilaian kinerja dipengaruhi oleh keadilan prosedural<sup>[22]</sup>. Persepsi keadilan yang dimiliki karyawan tentang penilaian kinerja membantu mereka untuk merespons secara positif atas sistem penilaian tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Akhtar dan Khattak (2013:513) menunjukkan bahwa sistem penilaian yang memiliki prosedur banding yang tepat dan partisipasi karyawan dalam desainnya umumnya memiliki tingkat penerimaan dan kepuasan karyawan yang tinggi dengan sistem tersebut<sup>[24]</sup>. Sehingga, peneliti menarik suatu hipotesis sebagai berikut:

H4 : Penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen berpengaruh terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja melalui keadilan prosedural sebagai variable intervening.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan dalam suatu kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2 Kerangka Berpikir

Pengukuran penerimaan atas penilaian kinerja dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Roberts dan Reed (1996) dengan terdapat 4 indikator yang digunakan. Sedangkan, pengukuran persepsi keadilan prosedural dalam penelitian ini menggunakan indikator yang digunakan oleh Colquitt (2001) dimana terdapat enam indikator dalam menilai keadilan prosedural. Selanjutnya pengukuran mengenai kepuasan atas sistem penilaian kinerja menggunakan indikator yang diperkenalkan oleh Keeping dan Levy (2000) dengan tiga indikator didalamnya.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan *SmartPLS* 3.0. Adapun teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional random sampling* dengan jumlah total sampel sebanyak 263 Dosen Universitas Telkom. Teknik *proportional random sampling* adalah pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori di dalam populasi penelitian<sup>[25]</sup>. Sebanyak 263 responden dalam penelitian ini dipilih dari 7 Fakultas yang ada di Universitas Telkom dengan perhitungan proporsi sebagai berikut:

Tabel 2 Proporsi Responden Berdasarkan Fakultas

No	Fakultas	Perhitungan Proporsi	Jumlah Responden
1	Fakultas Teknik Elektro	$\frac{263}{767} \times 153$	52
2	Fakultas Teknik Informatika	$\frac{263}{767} \times 99$	34
3	Fakultas Rekayasa Industri	$\frac{263}{767} \times 120$	41
4	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	$\frac{263}{767} \times 100$	34
5	Fakultas Komunikasi dan Bisnis	$\frac{263}{767} \times 75$	26
6	Fakultas Industri Kreatif	$\frac{263}{767} \times 100$	34
7	Fakultas Ilmu Terapan	$\frac{263}{767} \times 120$	42

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui validitas isi (*face validity*), dimana untuk mengoptimalkan objektivitas, peneliti melibatkan panel para ahli di bidang yang dikaji untuk membantu pengembangan dan penyempurnaan instrumen penelitian. Selanjutnya, peneliti melakukan *pre-test* kepada kelompok kecil responden untuk menguji kelayakan instrument untuk memastikan bahwa responden memahami maksud pernyataan dalam kuesioner. Hasil pengujian diketahui bahwa dari seluruh butir pernyataan pada ketiga variabel terdapat tiga item pernyataan yang memiliki nilai r-hitung kurang dari nilai r-tabel sehingga dinyatakan tidak valid dan dilakukan reduksi atau penghapusan. Selanjutnya hasil uji reliabilitas pada setiap variabel menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6. Dengan demikian setiap butir pernyataan pada kuesioner yang telah disusun dapat digunakan sebagai instrument dalam mengukur variabel.

## 4. HASIL PENELITIAN

### 4.1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif jawaban responden, diketahui bahwa persentase nilai total tanggapan responden terhadap variabel penerimaan sistem penilaian kinerja yang diwakili oleh pernyataan-pernyataan dalam kuesioner adalah sebesar 73%. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap penerimaan penilaian kinerja berada pada kategori Baik. Selanjutnya diketahui bahwa persepsi keadilan prosedural yang dirasakan responden atas sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen di Universitas Telkom masuk kedalam kategori Baik. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan persentase nilai total tanggapan responden terhadap variabel keadilan prosedural sebesar 81%. Selanjutnya variabel kepuasan atas penilaian kinerja memperoleh persentase nilai total sebesar 80% yang masuk dalam kategori Baik.

### 4.2. Analisis Statistik Inferensial

#### a. Hasil Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan menggunakan data utama secara keseluruhan. Pengujian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator (item) dapat menjelaskan variabel latennya yaitu dengan mengukur validitas dan reliabilitasnya<sup>[26]</sup>. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah, *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliability*.

##### (1) *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil uji *convergent validity* dengan melihat nilai *loading factor*, diketahui bahwa terdapat dua item pertanyaan yang memiliki nilai indikator yang tidak memenuhi *rule of thumb*. Dua indikator yang memiliki nilai dibawah 0.5 diantaranya adalah item pertanyaan YKSS5 dan YKSS6 dalam variabel kepuasan atas penilaian kinerja. Kedua indikator tersebut tidak sesuai dengan ketentuan dalam *rule of thumb* yaitu nilai indikator *loading* harus > 0.5 sehingga dinyatakan tidak lulus uji atau tidak valid dan harus dilakukan *trimming* yaitu menghapus item yang tidak valid. *Trimming* ini merupakan cara yang paling efisien dimana prosesnya harus dimulai dari indikator yang memiliki nilai paling kecil dan kemudian dilakukan kembali pengujian (*recalculate*)<sup>[27]</sup>. Jumlah indikator yang dinyatakan valid setelah mengalami beberapa kali proses *trimming* adalah lima puluh satu butir yang terbagi dalam tiga variabel. Selanjutnya hasil uji *convergent validity* pada setiap variabel penelitian yang didasarkan pada nilai *Average Variance Extracted (AVE)* adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Skor AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Rule of Thumb</i>
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja	0,570	0,5
Keadilan Prosedural	0,570	0,5
Kepuasan atas Penilaian Kinerja	0,667	0,5

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap variabel lebih besar dari nilai yang ditentukan dalam *rule of thumb* yaitu sebesar 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria *convergent validity*.

(2) *Discriminant Validity*

Hasil uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

	Keadilan Prosedural	Kepuasan Penilaian Kinerja	Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja
Keadilan Prosedural	0,914		
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,852	0,868	
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja	0,755	0,768	0,755

Berdasarkan *rule of thumb* yang berlaku, untuk mendapatkan hasil yang valid maka besarnya hubungan setiap indikator terhadap variabelnya harus lebih besar dari pada hubungan setiap indikator ke variabel lainnya. Hasil perhitungan nilai *Fornell-Larcker Criterion* yang disajikan pada tabel diatas, diketahui nilai *Fornell-Larcker Criterion* pada setiap butir indikator terbukti lebih besar dibandingkan dengan hubungan terhadap variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria *discriminant validity* terpenuhi.

(3) *Reliability*

Reliabilitas yang disarankan harus menunjukkan bahwa tiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai CA (*Cronbach's Alpha*) dan CR (*Composite Reliability*) yang lebih besar dari 0.7. Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 5 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja	0,955	0,960	> 0,7	Reliabel
Keadilan Prosedural	0,955	0,959	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,958	0,963	> 0,7	Reliabel

Hasil uji reliabilitas pada tabel diatas menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0.7 dan sesuai dengan ketentuan dalam *rule of thumb*. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan konstruk dalam penelitian ini reliabel.

**b. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengukuran model struktural bertujuan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel lainnya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat beberapa kriteria yaitu analisis *R Square* dan uji t dimana nilai t tersebut diperoleh dengan melakukan proses *bootstrapping*<sup>[28]</sup>.

(1) *R Square*

Nilai *R-square* ini digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai *R square* menunjukkan semakin besar pengaruh yang diterima oleh variabel dependen. Hasil pengujian nilai *R square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 6 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i> ( $R^2$ )	<i>R Square Adjusted</i> ( $R^2 adj$ )
Keadilan Prosedural	0,836	0,835
Kepuasan Penilaian Kinerja	0,770	0,768

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa variabel keadilan prosedural memiliki nilai *R square* sebesar 0,836. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan oleh variabel penerimaan sistem penilaian kinerja sebagai variabel independen sebesar 83,6% dan 16,4% lainnya dijelaskan oleh faktor lainnya. Kemudian variabel kepuasan penilaian kinerja memperoleh nilai *R square* sebesar 0,770 yang menunjukkan bahwa 77% variabel tersebut dapat dijelaskan oleh variabel penerimaan sistem penilaian kinerja dan keadilan prosedural. Selain itu nilai *R square* tersebut juga diketahui lebih besar dari 0,67 sehingga diindikasikan bahwa model dikategorikan baik<sup>[28]</sup>.

(2) Uji T

Dalam prosedur ini, sejumlah besar sampel yang telah ditentukan sebelumnya diambil dari sampel asli *bootstrap* untuk dilakukan *resampling*, yang akan memberikan perkiraan nilai t untuk pengujian signifikansi *path model*. Hasil *output* uji model struktural berdasarkan uji t (*path coefficient*) setelah dilakukan *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Model Struktural berdasarkan Uji T (*Path Coefficient*)

Hubungan	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>T-Table</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja -> Kepuasan atas Penilaian Kinerja	0,358	3,839	1,65	0,000	H1 Diterima
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja -> Keadilan Prosedural	0,914	80,625	1,65	0,000	H2 Diterima
Keadilan Prosedural -> Kepuasan atas Penilaian Kinerja	0,538	5,768	1,65	0,000	H3 Diterima

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa Hipotesis 1, Hipotesis 2 dan Hipotesis 3 diterima, hal ini diindikasikan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t table dan besarnya nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Selanjutnya diketahui bahwa nilai *path coefficient* pengaruh tidak langsung langsung lebih besar daripada nilai *path coefficient* pengaruh langsung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 diterima, yaitu penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen berpengaruh terhadap kepuasan dosen atas penilaian kinerja melalui keadilan prosedural sebagai variabel intervening. Nilai *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8 Nilai *Specific Indirect Effect*

Hubungan	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>T-Table</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Penerimaan Sistem Penilaian Kinerja -> Keadilan Prosedural -> Kepuasan Penilaian Kinerja	0,327	3,835	1,65	0,000	Signifikan

Hasil analisis statistik menunjukkan besarnya nilai koefisien jalur tersebut adalah sebesar 0.327. Hasil pengujian analisis jalur juga menunjukkan bahwa terdapat nilai hubungan tidak langsung yang diindikasikan dengan nilai analisis jalur tidak langsung (0,538) lebih besar daripada nilai hubungan langsung (0,358). Namun diketahui efek mediasi tersebut bersifat parsial atau *complementary mediation*. Sehingga memungkinkan adanya penghilangan mediator atau keberadaan variabel lain yang dapat menjadi mediator alternatif, dimana hal ini perlu diperhatikan pada penelitian di masa depan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan yang dapat memberikan jawaban terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini, antara lain:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif jawaban responden, diketahui bahwa persentase nilai total tanggapan responden terhadap variabel penerimaan sistem penilaian kinerja yang diwakili oleh pernyataan-pernyataan dalam kuesioner adalah sebesar 73%. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap penerimaan penilaian kinerja berada pada kategori Baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keberadaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen sudah diterima dengan baik dilingkungan Dosen Universitas Telkom.
2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural yang dirasakan responden atas sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen di Universitas Telkom masuk kedalam kategori Baik. Hal ini ditunjukkan dengan perolehan persentase nilai total tanggapan responden terhadap variabel keadilan prosedural sebesar 81%. Dengan kata lain, persepsi dosen Universitas Telkom terhadap aspek-aspek keadilan prosedural atas sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen sudah berada pada tingkatan yang baik.
3. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepuasan atas penilaian kinerja memperoleh persentase nilai total sebesar 80% yang masuk dalam kategori Baik. Nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan Dosen Universitas Telkom terhadap penilaian kinerja melalui Tel U Point Dosen berada dalam kategori puas.
4. Berdasarkan hasil pengujian statistik, diketahui bahwa terdapat pengaruh antara penerimaan sistem penilaian kinerja Tel U Point Dosen terhadap kepuasan Dosen atas penilaian kinerja dengan keadilan prosedural sebagai variabel intervening. Dengan kata lain, keadilan prosedural dapat memediasi hubungan penerimaan sistem penilaian kinerja dengan kepuasan atas penilaian kinerja dengan nilai analisis jalur pada hubungan tidak langsung sebesar 0,327. Berdasarkan hasil uji pengaruh diketahui bahwa variabel keadilan prosedural dapat dijelaskan oleh variabel penerimaan sistem penilaian kinerja sebagai variabel independen sebesar 83,6% dan 16,4% lainnya dijelaskan oleh faktor lainnya. Kemudian diketahui pula bahwa 77% variabel kepuasan penilaian dapat dijelaskan oleh variabel penerimaan sistem penilaian kinerja dan keadilan prosedural dan 23% lainnya dijelaskan oleh factor lain yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005. Jakarta: Sekretariat Negara.
- [2] Roberts, G. E. & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback. *Review of Public Personnel Administration*, Fall, 29-60.
- [3] Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (4<sup>th</sup> Edition). New York: McGraw-Hill.
- [4] Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K.R. (2000). A Comparison Of Three Methods Of Performance Appraisal With Regard To Goal Properties, Goal Perception & Ratee Satisfaction. *Journal Of Group & Organization Management*, 25 (2), 175-190.
- [5] Salleh, M., Amin A., Muda, S., & Halim M. A. S. (2013). Fairness of Performance Appraisal and Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 9(2), pp 121-128.
- [6] Kossek, E. E. (1989). The Acceptance of Human Resource Innovation By Multiple Constituencies. *Personnel Psychology*, 42(2), 263-281.
- [7] Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behavior (17<sup>th</sup> Edition)*. England: Pearson.
- [8] Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- [9] Strivers, B.P. and Joyce, T. (2000). Building a balanced performance management system'. *Sam Advanced Management Journal*, 65, 2-22.
- [10] Saraih, U. N., Mohd Karim, K., Irza Hanie Abu Samah., Amlus, M. H. dan Aida Nazima Abashah. (2018). Relationships Between Trust, Organizational Justice and Performance Appraisal Satisfaction: Evidence from Public Higher Educational Institution in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.29), 602-606.
- [11] Giles, W. F., & Mossholder, K. W. 1990. Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377
- [12] Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708-723.
- [13] Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [14] Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright. (2015). *Fundamentals of Human Resource Managementc* (6<sup>th</sup> Edition). New York: McGraw Hill.
- [15] George, Jennifer M & Jones, Gareth R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6<sup>th</sup> Edition). New Jersey: Pearson Education.
- [16] Wijayanti, Dian & Cahyadi, Sendy. (2018). Pengaruh Proses Evaluasi Kinerja Terhadap Persepsi Procedural Fairness: Studi Di Perguruan Tinggi. *Soedirman Accounting Review Volume*, 3(1), 56-72.
- [17] Lira, M. (2015). Satisfaction with A Performance Appraisal System In The Portuguese Public Sector: The Importance Of Perceptions Of Justice And Accuracy. *Tékhne*, 12, 30-37.
- [18] Krats, Paula & Brown, Trevor C. (2013). Unionised Employee's Reactions to The Introduction Of A Goal-Based Performance Appraisal System. *Human Research Management Journal*, 23 (4), 396-412.
- [19] Thurston Jr, W.T & McNall, L. (2010). Justice Perceptions of Performance Appraisal Practices", *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 201-228.
- [20] 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* 3(S1), 273 – 286.
- [21] Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Platz-Vieno, S. J. (1990). A contingency approach to appraisal satisfaction: an initial investigation of the joint effects of organisational variables and appraisal characteristics. *Journal of Management*, 16 (3), 619-632.
- [22] Lawler, E. E. 1967. The muttitrait-multirate approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51: 369- 381.

- [23] Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 735-54.
- [24] Akhtar, T., & Khattak, S. (2013). Employee Acceptability of Performance Appraisals: Issues of Fairness and Justice. *World Applied Sciences Journal*, 24(4), 507–518.
- [25] Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [26] Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Refika Aditama.
- [27] Hair.F et.al. (2014). *Multivariate Data Analysis (7<sup>th</sup> Edition)*. Pearson New International Edition: England.
- [28] Indrawati. (2017). *Perilaku Konsumen Individu dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi & Komunikasi*. Bandung: Refika Aditama.

