

**DAMPAK PENERAPAN UNSUR POLITIK DALAM PENILAIAN KINERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN  
UNTUK BERHENTI BEKERJA  
Studi pada dosen-dosen tetap non-PNS sekolah tinggi di Banjarmasin**

**Arief Noviarakhman Zagladi**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia Banjarmasin  
e-mail: [a\\_zagladi@yahoo.com](mailto:a_zagladi@yahoo.com)

**Abstract:** *The politics of performance appraisal has a role in determining the accuracy of the performance appraisal and this can cause problems in organizations. This study aims to determine whether the politics of performance appraisal have an impact on job satisfaction and will ultimately have an impact on the turnover intention. The research was conducted on permanent non-civil servant lecturers in graduate school in Banjarmasin, South Kalimantan. The sample used was 56 lecturers. The results of the analysis using path analysis found that motivational reasons in performance appraisal politics did not have a significant effect on job satisfaction and the desire to stop working, while punishment reasons in performance appraisal politics had a significant effect on job satisfaction and the desire to stop working.*

**Keywords :** *performance appraisal politics, job satisfaction, turnover intention*

**Abstrak:** Politik penilaian kinerja memiliki peran dalam menentukan akurasi dari penilaian terhadap kinerja dan ini bisa menimbulkan masalah di dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah politik penilaian kinerja memiliki dampak terhadap kepuasan kerja dan akhirnya akan berdampak pula pada keinginan untuk berhenti bekerja. Penelitian dilakukan pada dosen-dosen tetap non PNS di sekolah tinggi yang ada di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Sampel yang digunakan sebanyak 56 dosen. Hasil analisis menggunakan analisis jalur menemukan bahwa alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja, sedangkan alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja.

**Kata Kunci :** politik penilaian kinerja, kepuasan kerja, keinginan untuk berhenti bekerja

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Salah satu isu manajemen sumber daya manusia yang banyak diteliti secara luas adalah isu seputar perputaran pekerja (*employee turnover*). Knowles (2004) menyatakan bahwa hal-hal seperti faktor eksternal, faktor institusional, karakteristik pribadi, dan reaksi pekerja terhadap pekerjaannya, dapat menentukan keinginan pekerja untuk berhenti dari pekerjaannya.

Ada bermacam-macam alasan dari seseorang untuk berhenti bekerja di organisasi tempat ia bekerja selama ini. Alasan-alasan ini dibagi ke dalam dua kelompok besar, yaitu *voluntary* (sukarela) atau *unvoluntary* (terpaksa). Apapun alasannya, *turnover* menjadi permasalahan penting bagi kebanyakan organisasi saat ini mengingat tingginya kerugian yang harus ditanggung organisasi, terutama di pekerjaan yang menawarkan pendidikan

tinggi dan pelatihan kerja yang intensif (Cascio, 1982). Bukti lain akan efek negatif dari *turnover* dapat dilihat dari eksperimen yang dilakukan oleh Argote, Insko, Yovetich dan Romero (1995), yang menemukan bahwa pada kelompok pekerja yang memiliki tingkat *turnover* (pergantian personel) yang tinggi, produktivitasnya ternyata lebih rendah daripada kelompok pekerja yang tidak terdapat *turnover*.

Menurut Poon (2003) masih sangat sedikit penelitian ilmiah yang membahas masalah ini di Asia, namun banyak sekali penelitian informal yang membahasnya. Campbell dan Campbell (1997) mengidentifikasi dua kelemahan utama dari penelitian-penelitian informal ini. Pertama, penelitian-penelitian non-formal ini belum diuji secara ilmiah sehingga sangat rentan terhadap kesalahan. Kedua, jika merujuk pada hasil penelitian informal yang sering dipakai oleh para praktisi di Singapura,

*turnover* dihubungkan dengan dua faktor eksternal: kekurangan tenaga kerja dan perilaku buruk dari angkatan kerja. Jika mengikuti hasil penelitian informal ini, maka permasalahan *turnover* menjadi masalah penting yang tidak dapat dipecahkan oleh internal organisasi.

Penelitian tradisional mengenai *turnover* umumnya lebih memfokuskan penelitiannya pada perilaku kerja yang negatif (seperti kepuasan kerja yang rendah) yang menjadi alasan bagi seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini. March dan Simon (1958) mengajukan penjelasan psikologis mengenai *turnover* yang didasari dari fungsi utilitas dari seorang individu. Jika keluaran (seperti upah atau peluang kenaikan pangkat) terlalu rendah saat dibandingkan dengan harapan seorang pekerja, maka ia akan merasa tidak puas dan termotivasi untuk berhenti bekerja. Griffeth, Hom dan Gaertner (2000) melaporkan bahwa dari sekian banyak model penelitian yang fokus pada kepuasan kerja, kemampuan untuk memprediksi *turnover* sukarela masih sangat rendah dengan variasi (kemampuan model menjelaskan variabelnya) yang hanya berkisar 5%.

Dugaan yang menarik adalah, terkadang, bukan kemampuan tetapi motivasi dari penilai lah yang dapat mencerminkan keakuratan dari penilaian secara formal (Cleveland and Murphy, 1992). Juga ada beberapa bukti bahwa manajer seringkali dengan bebas menyimpangkan nilai kinerja bawahannya untuk alasan-alasan yang mengandung unsur politik (Longenecker et al, 1987). Politik yang dimaksud disini adalah tindakan dari pimpinan untuk melakukan penilaian tidak berdasarkan pada standar yang telah ditetapkan, tetapi berdasarkan pada faktor-faktor lain yang bersifat pribadi, seperti menurunkan nilai untuk menghukum, atau menaikkan nilai sebagai hadiah, yang mana hal ini tidak ada hubungannya sama sekali dengan kinerja aktual dari orang yang dinilai. Seorang atasan terkadang dapat memberi penilaian kinerja yang tinggi pada bawahannya dengan harapan agar bawahan tersebut

merasa senang dan menyukai kepemimpinan atasannya, tanpa melihat kinerja sebenarnya dari orang tersebut. Atasan dapat pula memberikan nilai yang buruk atas kinerja bawahannya tanpa melihat kinerjanya yang sebenarnya, dikarenakan ketidaksukaan pribadi atas sikap dan perilaku bawahannya. Distorsi-distorsi semacam ini bisa membuat para bawahannya merasa mendapatkan ketidakadilan prosedural (*procedural injustice*) yang kemudian menjadi salah satu alasan pekerja merasa tidak puas, yang bisa berujung pada keinginan untuk berhenti bekerja secara sukarela (*voluntary turnover*).

Seperti yang telah diceritakan sebelumnya, saat pekerja merasa bahwa penilaian kinerjanya mengalami distorsi-distorsi (seperti adanya unsur ketidakadilan atau subjektivitas dari penilai), para pekerja akan merasakan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan seperti itu seringkali berujung pada munculnya keinginan untuk berhenti bekerja. Menurut model proses psikologis dari *turnover* pekerja yang dibuat oleh Mobley (1977), ketidakpuasan kerja diterjemahkan menjadi pemikiran untuk berhenti karena dengan berhenti dari pekerjaannya saat ini, pekerja tersebut berharap akan mendapatkan pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih baik. Banyak penelitian yang menetapkan kepuasan kerja adalah alat prediksi yang signifikan untuk *turnover* pekerja. Juga ada bukti dari penelitian lain yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung antara persepsi terhadap unsur politik yang mempengaruhi keputusan suatu organisasi dengan keinginan pekerja untuk berhenti bekerja (Kacmar et al, 1999; Vigoda, 2000).

Di Indonesia, praktik penilaian kinerja kadang kala tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hambatan utama biasanya adalah terbentuknya kultur yang tidak memungkinkan bawahan untuk menilai atasan atau rekan satu tim secara objektif. Penilaian yang dilakukan oleh kelompok, kelemahannya adalah pada rating yang dilakukan seringkali kurang akurat atau bias (Alwi, 2001). Salah satu

hal yang dapat menyebabkan kurangnya kredibilitas nilai adalah karena penilaian sangat tergantung kepada pendapat pribadi seseorang. Banyak terjadi atasan menilai anak buahnya semata-mata atas dasar pengamatan sepintas dan seingatnya saja, sehingga dapat saja terjadi selisih pendapat antara penilai dengan yang dinilai (Zainun, 1994). Kondisi-kondisi semacam ini tidak hanya akan ditemui pada organisasi yang bergerak di bidang produksi saja, tetapi juga pada berbagai jenis organisasi, termasuk di dalamnya institusi pendidikan.

Di bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi swasta, dosen seringkali juga mendapat penilaian dari atasannya. Seperti halnya pekerja di perusahaan, dosen pun memiliki persepsinya sendiri-sendiri terhadap validitas dari penilaian kinerja tersebut. Jika dirasa ada yang tidak benar, maka seperti halnya pekerja di perusahaan, bisa juga muncul rasa ketidakadilan yang berujung pada perasaan tidak puas terhadap penilaian tersebut, dan berpotensi memunculkan keinginan untuk berhenti bekerja di institusi swasta tempat ia mengajar selama ini.

Di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan, saat ini terdapat 7 sekolah tinggi yang rata-rata memiliki lebih dari 10 dosen tetap non pegawai negeri. Berbeda dengan dosen PNS, dosen tetap non-PNS lebih rentan terhadap faktor-faktor yang mendorong dirinya untuk berhenti bekerja di institusi tempat ia mengajar saat ini. Faktor-faktor ini bisa berupa penawaran yang lebih baik di tempat lain, atau konflik internal yang menyebabkan seseorang tidak betah untuk bertahan di institusinya. Kondisi ini juga didukung oleh kenyataan bahwa sekolah-sekolah tinggi di Banjarmasin telah menjadi semakin besar dan persaingan pun menjadi semakin ketat, sehingga sekolah-sekolah tinggi tersebut berlomba-lomba untuk mendapatkan orang-orang yang berkualitas sebagai tenaga pengajar tetapnya, dengan tawaran yang cukup menjanjikan.

Politik penilaian kinerja dalam lingkungan sekolah tinggi sudah kerap terjadi. Ketua sekolah tinggi terkadang memodifikasi nilai bawahannya karena alasan-alasan yang bersifat politis, seperti

keinginan untuk berbuat baik, menghindari gejala yang dapat membahayakan posisinya, atau mengharapkan balas jasa (pamrih). Apapun alasannya, kondisi ini akan mempengaruhi kepuasan kerja dan keinginan para pekerjanya untuk berhenti dari pekerjaannya. Penelitian dari Poon (2003) menemukan bahwa jika para pekerja merasa bahwa politik itu merugikan dirinya (contoh: penilaian yang diturunkan dari yang semestinya) maka kepuasan kerjanya akan menurun dan keinginannya untuk berhenti dari pekerjaannya meningkat, namun jika para pekerja merasa bahwa politik yang dilakukan pimpinan justru menguntungkan mereka, ternyata tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh politik penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya membutuhkan penelitian lebih lanjut di lingkungan yang lebih spesifik.

Dari alasan-alasan inilah muncul keinginan untuk mengetahui apakah adanya unsur politik dalam melakukan penilaian kinerja oleh atasan akan mempengaruhi kepuasan kerja dosen tetap non PNS di sekolah-sekolah tinggi swasta Banjarmasin. Faktor kepuasan kerja inilah yang kemudian akan diuji apakah bisa menyebabkan seseorang berhenti dari pekerjaannya saat ini, dalam hal ini berhenti bekerja di institusi tempatnya bernaung saat ini.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Dari beberapa pengertian dan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah catatan mengenai hasil kerja seorang individu yang digunakan untuk melakukan evaluasi dan menilai seberapa berharganya orang tersebut bagi organisasi. Pengertian ini secara tidak langsung menunjukkan bahwa penilaian kinerja berperan besar dalam menentukan karir seorang individu. Melalui penilaian kinerja yang baik, organisasi dapat melihat prestasi kerja para anggotanya, dan

menindaklanjutinya dengan tindakan-tindakan yang sesuai.

Menurut Rivai dan Basri (2005) terdapat sejumlah tujuan yang biasanya dapat dicapai oleh sebuah perusahaan dengan menerapkan sebuah sistem penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja
2. Menetapkan tujuan organisasi
3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan

Sedangkan menurut Agus Sunyoto (1999) dalam Mangkunegara (2005), tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dari kedua pendapat di atas ini dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan melalui penilaian yang objektif, sehingga segala tindakan yang harus dilakukan untuk itu dapat dilakukan secara tepat sasaran.

### Politik Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja seringkali tidak terlepas dari unsur politik, khususnya politik yang dijalankan oleh orang yang berperan sebagai penilai. Lefkowitz (2000) menyatakan bahwa penekanan pada faktor-

faktor sosial dan kontekstual dalam penilaian kinerja telah menggiring lebih banyak peneliti pada beberapa tahun terakhir ini untuk mempertimbangkan faktor kecenderungan, motivasional, dan politis.

1. Faktor kecenderungan, yaitu kecenderungan dari penilai untuk bersikap subjektif dalam membuat penilaian kinerja
2. Motivasional, yaitu penilaian dilakukan dengan dasar ada atau tidaknya motivasi dari penilai untuk memberikan penilaian yang baik atau buruk
3. Politis, yaitu penyimpangan penilaian dikarenakan alasan-alasan yang bersifat politis.

Politik yang terjadi di dalam organisasi dapat dipandang sebagai tindakan-tindakan (secara terbuka atau sembunyi-sembunyi) yang disengaja oleh seorang individu untuk mengangkat dan melindungi kepentingan pribadi, terkadang dengan mengorbankan atau tidak memperhatikan kepentingan orang lain atau kepentingan organisasinya (Allen, Madison, Porter, Renwick, and Mayes, 1979; Andrews and Kacmar, 2001; Ferris and Kacmar, 1992; Kacmar and Baron, 1999; Kacmar and Ferris, 1991 dalam Byrne, 2005). Pekerja dapat berhenti bekerja di organisasi tersebut agar dapat menghindari tekanan politis oleh lingkungan kerjanya. Secara spesifik, politik dapat meningkatkan level tekanan yang ada di lingkungan yang dapat membuat seorang individu merasa kalau berhenti bekerja adalah jalan keluar yang terbaik (Cropanzano *et al*, 1997; Vigoda, 2002).

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sarat dengan sosial emosional. Rivai dan Basri juga menyatakan bahwa ada beberapa hambatan yang dapat menghalangi terciptanya penilaian kinerja yang baik, meliputi:

1. Hambatan hukum
2. Hambatan Norma Sosial
3. Hambatan Politis
4. Hambatan Pribadi
5. Bias Penilaian

Folger dan Greenberg (1985) menyatakan bahwa ada beberapa model

yang dapat digunakan untuk menginterpretasikan persepsi pekerja terhadap tindakan-tindakan supervisor, namun diketahui bahwa jika supervisor adalah orang yang mengandalkan kekuatan sosial dalam mempertahankan kekuasaannya, maka sisi relasional akan lebih diutamakan dibandingkan sisi instrumental. Teori ini menyatakan bahwa perilaku pemimpin dalam mengelola bawahannya akan sangat dipengaruhi oleh kepentingan – kepentingan relasional yang dapat membantunya untuk meningkatkan atau mempertahankan posisinya. Hal ini menyebabkan dalam penilaian akan selalu muncul unsur politik untuk mempertahankan kekuasaan.

### Kepuasan Kerja

Lock memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau dari pengalaman kerja. Menurut Luthan (2002), Kepuasan kerja memiliki 3 dimensi yang diterima secara umum, yaitu kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu situasi kerja, seringkali ditentukan oleh seberapa dekat hasil yang dicapai dengan yang diharapkan, dan terkait dengan banyak aspek.

Menurut Strauss & Sayles, kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi (Handoko, 1995).

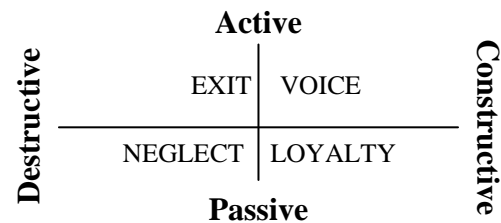
Luthans (2002) menunjukkan garis besar bagaimana untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti:

1. Membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan
2. Memberikan upah, keuntungan, dan kesempatan karir yang adil
3. Menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan ketertarikannya.
4. Mendesain pekerjaan untuk membuatnya lebih menyenangkan dan memuaskan

Robbins (2003) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja dapat diekspresikan

dalam beberapa cara, seperti berhenti dari pekerjaan, atau jika tidak pekerja dapat mengajukan keberatan, tidak patuh, mencuri benda-benda milik organisasi atau mengecilkan peran dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Respons terhadap ketidakpuasan kerja ini dapat ditunjukkan pada gambar 1.

**Gambar 1**  
**Respons Terhadap Ketidakpuasan Kerja**



Sumber: Robbins, 2003

- *Exit* (Keluar), adalah perilaku yang diarahkan pada berhenti bekerja di posisinya saat ini, termasuk didalamnya mencari posisi baru atau berhenti.
- *Voice* (Menyuarakan pendapat), yaitu tindakan secara aktif dan konstruktif berusaha untuk meningkatkan kondisi kerja, termasuk menyarankan beberapa peningkatan, membahas permasalahan dengan penyelia, dan melalui beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.
- *Loyalty* (Loyalitas), yaitu tindakan pasif tetapi secara optimis menunggu kondisi membaik, termasuk mengkritik organisasi secara eksternal.
- *Neglect* (Pengabaian), yaitu tindakan pasif untuk membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk didalamnya tingkat absensi tinggi dan sering terlambat kerja, usaha yang terus menurun, dan meningkatnya tingkat kesalahan.

### Keinginan Untuk Berhenti dari Pekerjaan

Keinginan untuk berhenti dari pekerjaan (*turnover intention*) didefinisikan sebagai suatu keinginan yang disadari dan disengaja untuk meninggalkan organisasi (Tet and Meyer, 1993).

Steers dan Mowday (1981) menyatakan bahwa keinginan untuk

berhenti dari pekerjaan merupakan akibat dari menurunnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keinginan untuk berhenti tidak berarti seseorang akan benar-benar berhenti dari pekerjaannya, tetapi jika kondisi ini dibiarkan, seorang pekerja akan mengalami kemunduran prestasi dan sangat rapuh terhadap tawaran pekerjaan di tempat lain.

Dari gambar 1 ditunjukkan bahwa salah satu efek destruktif dari ketidakpuasan kerja adalah keinginan pekerja untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan lain yang lebih dapat memuaskan dirinya.

Kathri *et al* (2001) menyatakan bahwa alasan orang mencari pekerjaan lain adalah karena mereka ingin mencoba hal baru atau sekedar ingin mencari kesenangan lain. Ini berarti terdapat suatu masalah pada pekerjaannya sebelumnya yang membuatnya merasa perlu untuk membandingkannya dengan tempat lain, dan jika ternyata di tempat lain lebih menyenangkan, maka seorang pekerja akan berpindah pekerjaan.

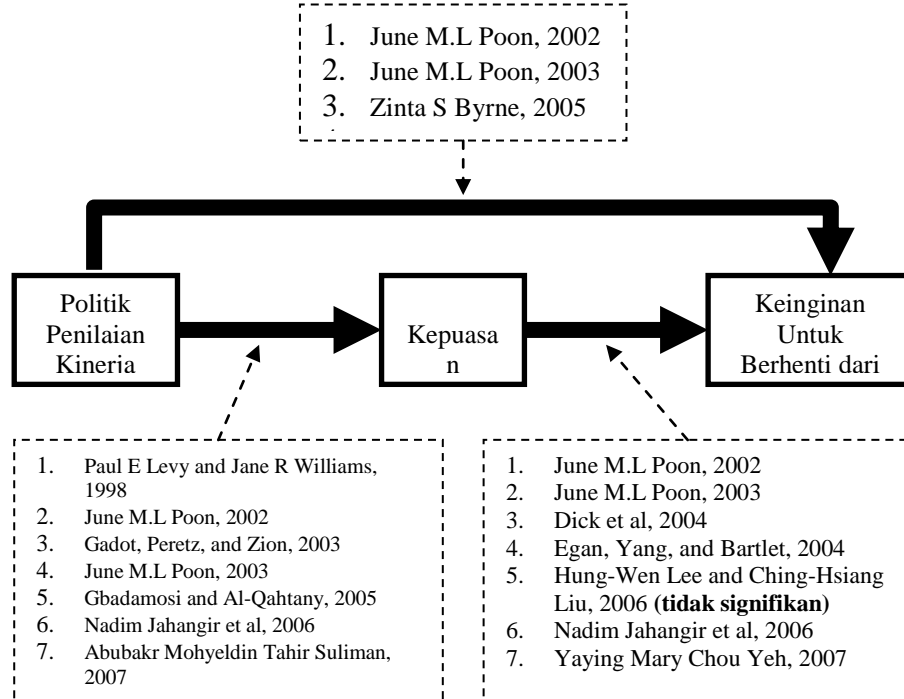
Saat seorang pekerja merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka biasanya bereaksi dengan merubah perilaku kerjanya, dan dalam jangka panjang akan membuat mereka menghindari organisasi, seperti berhenti bekerja (Vigoda, 2000).

**Politik Penilaian Kinerja dan Keinginan Untuk Berhenti Bekerja**

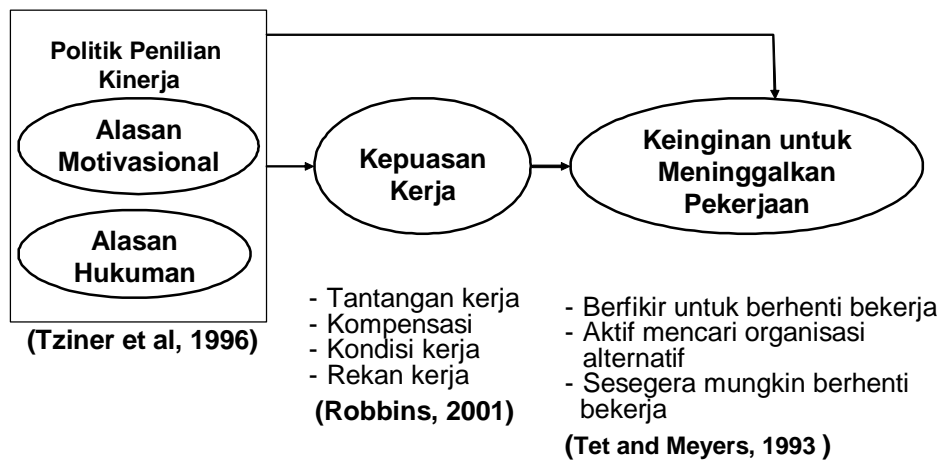
Kacmar et al (1999) menemukan bahwa jika seorang pekerja tidak menyukai unsur politik dalam lingkungan kerjanya, pekerja itu akan mundur dari organisasinya sebagai perwujudan dari keinginan untuk menghindari aktivitas politik tersebut. Salah satu perwujudannya adalah turnover. Untuk individu yang memiliki saluran di pekerjaan lain akan benar-benar berhenti dari pekerjaannya, sedangkan yang tidak akan mengalami turnover yang bersifat psikologis, yaitu keinginan untuk berhenti bekerja. Lebih jauh lagi, Tziner et al (1996) menyatakan bahwa pekerja yang merasa kalau hasil penilaian kinerja mereka dipengaruhi oleh unsur politik dari pimpinan akan mulai berkeinginan untuk meninggalkan organisasi, baik unsur politik tersebut bertujuan untuk memotivasi mereka (alasan motivasional), maupun dimaksudkan sebagai hukuman bagi mereka (alasan hukuman).

Berdasarkan temuan-temuan di atas, pada penelitian ini dapat disusun hipotesis **"H1: Alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja"** dan **"H2: Alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja"**

**Gambar 2**  
**Penelitian-Penelitian Terdahulu**



**Gambar 3**  
**Kerangka Kerja Konseptual**



### Politik Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja

Masuknya unsur politik dalam proses penilaian kinerja akan mengurangi objektivitas dari hasil penilaian tersebut dan membuat pekerja merasa diperlakukan secara tidak adil. Ada dua macam keadilan organisasi yang berkaitan dengan penilaian kinerja, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural (Cropanzano dan Folger, 1996). Keadilan distributif mengacu pada keadilan hasil dari penilaian, sedangkan keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses penilaian. Folger et al (1992) menyatakan bahwa biarpun keduanya penting untuk diperhatikan, keadilan dalam penilaian kinerja secara umum dikaitkan dengan keadilan dalam proses penilaian.

Schneider et al (1992) menyatakan bahwa jika para pekerja meyakini bahwa hasil penilaian kinerja para pekerja ditentukan oleh pertimbangan politik dan tidak oleh kinerja yang sesungguhnya, maka para pekerja akan mengalami penurunan kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa apapun alasannya (alasan motivasional maupun hukuman), pekerja akan bereaksi negatif terhadap adanya unsur politik penilaian kinerja

Berdasarkan temuan-temuan di atas, pada penelitian ini dapat disusun hipotesis **"H3: Alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja berpengaruh negatif**

**signifikan terhadap kepuasan kerja"** dan **H4: Alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja"**

### Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Berhenti Bekerja

Orang yang tidak puas akan suatu hal cenderung untuk melakukan suatu tindakan. Robbins (2003) menyatakan bahwa salah satu respon pekerja yang mengalami ketidakpuasan kerja adalah keluar (exit) dari pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja akan membuat seseorang menjadi sangat rapuh terhadap tawaran dari tempat lain yang menawarkan kepuasan kerja yang dianggap lebih baik.

Menurut Mobley (1977) ketidakpuasan kerja akan ditranslasikan sebagai keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya, karena berhenti bekerja diharapkan akan berdampak pada mendapatkan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Berdasarkan teori dan model di atas, pada penelitian ini dapat disusun hipotesis **"H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti bekerja"**.

### METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Penelitian ilmiah dapat didefinisikan sebagai investigasi yang sistematis,

terkontrol, empiris dan kritis dari suatu proposisi hipotesis mengenai hubungan tertentu antar fenomena (Kuncoro, 2003). Rancangan penelitian merupakan segmen dari serangkaian proses penelitian ilmiah dan diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Penelitian ini berbentuk *explanatory research* karena penelitian dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Variabel-variabel penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas (alasan motivasional dan alasan hukuman) serta 2 variabel terikat (kepuasan kerja dan Keinginan untuk berhenti dari pekerjaan).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan dari objek yang akan diteliti, sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang dapat mewakili keseluruhan populasi.

Populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan dosen tetap yang mengajar di semua sekolah tinggi swasta yang ada di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan, dengan populasi target dibatasi pada keseluruhan dosen tetap non PNS yang mengajar di 7 sekolah tinggi yang tersebar di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Sampel diambil dengan teknik stratified random sampling mengingat homogenitas

yang tinggi diantara masing-masing anggota populasi. Sampel diambil secara terstratifikasi menurut jabatan fungsionalnya agar semua tingkatan fungsional dosen di masing-masing institusi dapat terwakili. Sampel keseluruhan diambil dengan rumus Slovin (Umar, 1998):

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

dimana:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = error (0,1)

Jadi sampel pada penelitian ini sebesar:

$$n = \frac{127}{1 + 127(0,1)^2}$$

$n = 55,95$  dibulatkan menjadi 56.

Sampel sebanyak 56 orang ini didistribusikan secara seimbang pada 7 sekolah tinggi.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur dengan software SPSS. Penelitian dilakukan pada dosen-dosen tetap non PNS yang ada di sekolah-sekolah tinggi swasta yang tersebar di Banjarmasin, Kalimantan selatan. Oleh karena itu, lokasi dari penelitian ini adalah Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan.

**Tabel 1**  
**Populasi dan Sampel**

<u>Nama Sekolah Tinggi</u>	<u>Populasi</u>	<u>Sampel</u>
Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan PGRI Banjarmasin	11 L = 2 AA = 9	5 L = 2 AA = 3
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Banjarmasin	7 LK = 1 L = 5 AA = 1	3 LK = 1 L = 1 AA = 1
Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Sultan Adam Banjarmasin	10 LK = 3 L = 4 AA = 3	4 LK = 1 L = 2 AA = 1
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Panca Setia Banjarmasin	14 LK = 1 L = 3 AA = 10	6 LK = 1 L = 2 AA = 3
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nasional (STIENAS) Banjarmasin	20 LK = 3 L = 6 AA = 11	9 LK = 3 L = 3 AA = 3
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banjarmasin	40 LK = 3 L = 28 AA = 9	17 LK = 3 L = 8 AA = 6
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua Banjarmasin	26 LK = 1 L = 11 AA = 14	12 LK = 1 L = 6 AA = 6
<u>Jumlah</u>	127	56

Sumber : LLdikti Wilayah IX Banjarmasin

Ket: LK = Lektor Kepala  
L = Lektor

AA = Asisten Ahli



### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Politik Penilaian Kinerja (X), adalah: Tindakan-tindakan (secara terbuka atau sembunyi-sembunyi) yang disengaja oleh seorang individu untuk mengangkat dan melindungi kepentingan pribadi, terkadang dengan mengorbankan atau tidak memperhatikan kepentingan orang lain atau kepentingan organisasinya (Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayes, 1979; Andrews & Kacmar, 2001; Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Baron, 1999; Kacmar & Ferris, 1991 dalam Byrne, 2005). Politik penilaian kinerja dibagi menjadi dua variabel terobservasi, yaitu alasan motivasional dan alasan hukuman (Tziner et al, 1996).

a. Alasan motivasional (X1) adalah bias penilaian yang dilakukan dengan cara menaikkan nilai dari yang seharusnya, dengan harapan akan mendekatkan hubungan antara penilai dengan yang dinilai serta terwujudnya tujuan-tujuan yang bersifat pribadi. Alasan motivasional diukur dengan indikator:

- Kecenderungan penilai untuk menghindari penilaian yang memiliki konsekuensi negatif bagi pekerjanya
- Kecenderungan penilai untuk menghindari memberi nilai rendah untuk menghindari adanya catatan kinerja yang buruk dari pekerjanya
- Kecenderungan penilai untuk memberikan penilaian yang berimbang untuk menghindari kecemburuan dan kemarahan
- Kecenderungan penilai untuk meningkatkan nilai agar tidak ada yang protes
- Kecenderungan penilai untuk menghindari memberi nilai rendah agar tidak dibenci oleh pekerjanya

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai tinggi agar mendapat dukungan dari pekerjanya

- Kecenderungan penilai untuk menilai berdasarkan keinginan untuk berbuat baik

b. Alasan hukuman (X2) adalah bias penilaian yang bersifat hukuman, maksudnya mengurangi nilai yang seharusnya diberikan karena alasan-alasan pribadi yang dikategorikan sebagai hukuman Alasan hukuman diukur dengan indikator:

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai berdasarkan perasaan pribadi terhadap pekerjanya

- Kecenderungan penilai untuk menaikkan penilaian dengan tujuan pamrih

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai berdasarkan kadar kedekatannya dengan pekerja

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai yang rendah sebagai hukuman bagi pekerja yang bersikap memberontak

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai yang rendah untuk membuat pekerja yang bersangkutan berhenti dengan sukarela

- Kecenderungan penilai untuk memberikan nilai yang lebih tinggi dari seharusnya sebagai balas jasa kepada dosen yang bersangkutan

2. Kepuasan Kerja (Y), adalah: kondisi emosional yang positif dan menyenangkan yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau dari pengalaman kerja (Luthans, 2001). Kepuasan kerja diukur dengan indikator:

a. Tantangan Kerja, yaitu apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan yang dapat memuaskan para pekerjanya.

- b. Kompensasi, yaitu apakah kompetensi yang diterima dianggap dapat memuaskan para pekerja.
  - c. Kondisi Kerja, yaitu apakah kondisi kerja saat ini mendorong atau mengurangi rasa puas dalam bekerja
  - d. Rekan Kerja, yaitu apakah rekan kerja menjadi faktor pendorong atau penghambat terciptanya kepuasan kerja.
3. Keinginan Untuk berhenti bekerja (Z), adalah: suatu keinginan yang disadari dan disengaja untuk berhenti dari pekerjaannya (Tet and Meyers, 1993). Keinginan untuk berhenti dari pekerjaan diukur dengan indikator:
- a. Berfikir untuk berhenti dari pekerjaan, yaitu apakah sampel penelitian sering berfikir untuk berhenti bekerja di organisasi tempatnya bernaung saat ini.
  - b. Aktif mencari organisasi pengganti, yaitu apakah sampel penelitian ini rajin mencari informasi mengenai organisasi lain untuk menjadi tempat ia bernaung selanjutnya.
  - c. Sesegera mungkin berhenti bekerja, yaitu apakah sampel penelitian ini ingin segera berhenti bekerja di organisasinya saat ini.

### Prosedur Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner yang telah dibagikan, akan diolah sampai menjadi informasi yang bermanfaat. Prosedur yang harus dilakui dalam proses pengolahan data ini adalah:

- a. Pengklasifikasian data  
Data yang telah terkumpul diklasifikasikan kedalam kelompok-kelompok yang sesuai, sehingga mudah untuk ditabulasikan.
- b. Pentabulasian data  
Data di susun kedalam suatu tabel untuk mempermudah pengamatan dan proses selanjutnya.
- c. Penghitungan dan penilaian data  
Data interval yang telah ditabulasikan kemudian akan diukur dengan cara diberi skor untuk masing-masing jawaban, dimana jawaban sangat setuju bernilai 5, jawaban setuju bernilai 4,

jawaban ragu-ragu bernilai 3, jawaban tidak setuju bernilai 2, dan terakhir jawaban sangat tidak setuju bernilai 1.

- d. Pengujian data  
Data selanjutnya diuji untuk menentukan apakah data tersebut layak untuk diproses lebih lanjut. Pengujian data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, serta uji asumsi klasik. Jika data tidak lolos uji validitas dan reliabilitas maka data tersebut tidak layak untuk diteliti dan harus diulang dari awal (pengumpulan data). Jika data tidak lolos uji asumsi klasik, maka dapat dilakukan transformasi dengan mencari nilai log dari masing-masing data atau bisa juga dibutuhkan rotasi data, sampai lolos uji asumsi klasik.
- e. Pengukuran data  
Data yang telah memiliki nilai dan lolos dari pengujian kemudian diolah untuk mengetahui tingkat hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Pengukuran ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS 13.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu skala pengukuran disebut valid bila ia melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur (Kuncoro, 2003). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan teknik product moment pearson, yaitu dengan melihat nilai korelasi dari item ( $r$  hasil) dibandingkan  $r$  tabel. Skala pengukuran tersebut dianggap valid jika  $r$  hasil bernilai positif dan lebih besar daripada  $r$  tabel atau signifikansi dari  $r$  hasil lebih tinggi dari signifikansi yang diharapkan (95%). Cara lain disebutkan oleh Sugiono (2004) bahwa validitas suatu instrumen dapat dilihat dari korelasinya, yaitu jika nilai korelasinya positif dan besarnya lebih dari 0,3 maka hasil tersebut merupakan konstruk yang kuat.

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (Kuncoro, 2003). Reliabilitas juga dikatakan sebagai suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995). Uma Sekaran (2000) menyebutkan bahwa

sebuah instrumen dinyatakan cukup reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diukur dengan metode alfa cronbach adalah lebih besar atau sama dengan 0,6.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif untuk melihat gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti, dan analisis jalur untuk melihat pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini. Analisis deskriptif adalah kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditafsirkan. Mengelompokkan, atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data, juga merupakan salah satu bentuk analisis untuk menjadikan data mudah dikelola (Kuncoro, 2003). Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (Ghozali, 2007). Analisis jalur dilakukan dengan cara melakukan analisis regresi pada masing-masing hubungan langsung antar variabel, kemudian dicari pengaruh total dengan menjumlahkan pengaruh langsung dengan hasil kali masing-masing hubungan tidak langsungnya.

Melalui analisis jalur ini kemudian dilakukan uji hipotesis untuk melihat apakah hipotesis yang telah dibuat sebelumnya diterima sebagai suatu kebenaran atau tidak. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi dan arah dari pengaruh masing-masing variabel, yaitu:

- H1 diterima jika memang terdapat pengaruh positif signifikan antara alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja dengan keinginan untuk berhenti bekerja
- H2 diterima jika memang terdapat pengaruh positif signifikan antara alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja dengan keinginan untuk berhenti bekerja
- H3 diterima jika memang terdapat pengaruh negatif signifikan antara

alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja dengan kepuasan kerja

- H4 diterima jika memang terdapat pengaruh negatif signifikan antara alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja dengan kepuasan kerja
- H5 diterima jika memang terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja dengan keinginan untuk berhenti dari pekerjaan.

Jika kondisi diatas tidak tercapai (pengaruhnya tidak signifikan atau arah hubungannya salah) berarti hipotesis tersebut tidak terbukti sehingga ditolak kebenarannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007).

Salah satu cara mengukur validitas adalah dengan melakukan uji signifikansi, yaitu membandingkan nilai  $r$  hitung masing-masing konstruk dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - 2$ . Suatu konstruk dinyatakan valid jika  $R$  hitungnya lebih besar daripada  $R$  tabel.  $R$  tabel untuk penelitian ini adalah 0,2632 ( $df=54$ ,  $\alpha=0,05$ , 2 tail). Hasil pengujian selengkapya ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa  $R$  hitung untuk masing-masing variabel setelah dibandingkan dengan  $R$  tabel (0,2632), ternyata semuanya lebih besar, sehingga semua konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007). Salah satu cara untuk melakukan pengukuran reliabilitas suatu instrumen penelitian adalah teknik *One Shot*, yaitu dengan melihat nilai Alpha Cronbach dari masing-masing variabel. Nunnally (1967)

dalam Ghozali (2007) menyatakan bahwa suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai alpha cronbach lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian selengkapnya ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan nilai Alpha Cronbach untuk masing-masing variabel. Karena nilai Alpha Cronbach untuk semua variabel lebih besar daripada batas minimumnya (0,60), maka semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing variabel bebas. Model penelitian ini dinyatakan bebas masalah multikolinearitas karena koefisien korelasi masing-masing variabelnya lebih kecil dari 0,950 dan nilai Tolerance nya jauh diatas 0,1.

#### Uji Heterokesdastisitas

Uji heterokesdastisitas dilakukan dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat dengan residualnya. Suatu model penelitian dinyatakan terdapat masalah heterokesdastisitas jika titik-titik pada grafik scatterplotnya membentuk suatu pola tertentu. Penelitian ini dinyatakan bebas masalah heterokesdastisitas karena scatterplot tidak membentuk pola tertentu.

#### Uji Normalitas

Salah satu cara untuk mendeteksi normalias residual adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Sminov. Variabel-variabel dalam penelitian ini dinyatakan memiliki data yang berdistribusi normal karena hasil perhitungan kolmogorov-sminovnya terbukti tidak signifikan ( $\alpha=0,05$ ).

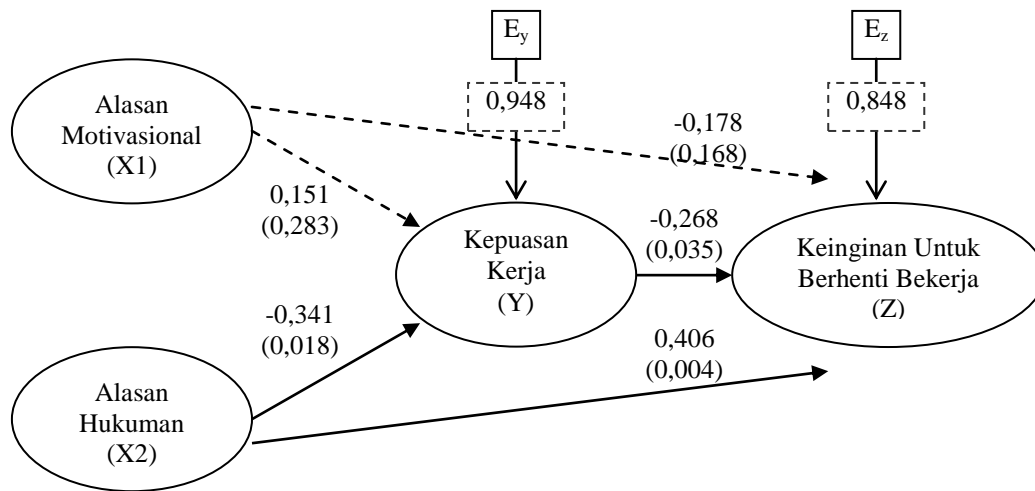
**Tabel 2**  
**Uji Validitas**

Indikator	R hitung	R tabel	Status
X11	0,295	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X12	0,592	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X13	0,540	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X14	0,541	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X15	0,585	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X16	0,487	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X17	0,539	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X21	0,711	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X22	0,677	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X23	0,686	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X24	0,551	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X25	0,695	0,263	R hitung > R tabel → Valid
X26	0,407	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Y1	0,498	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Y2	0,403	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Y3	0,706	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Y4	0,665	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Z1	0,522	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Z2	0,674	0,263	R hitung > R tabel → Valid
Z3	0,658	0,263	R hitung > R tabel → Valid

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha Cronbach	Minimum Alpha Cronbach	Status
X1	0,779	0,60	0,779 > 0,60 → reliabel
X2	0,836	0,60	0,836 > 0,60 → reliabel
Y	0,763	0,60	0,763 > 0,60 → reliabel
Z	0,778	0,60	0,778 > 0,60 → reliabel

**Gambar 5**  
**Koefisien Jalur Model Penelitian Dampak Politik Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Untuk Berhenti Dari Pekerjaan**



Koefisien Determinasi Total =  $R^2_m = 1 - P^2_{e_y} P^2_{e_z} = 1 - (0,948)^2 (0,848)^2$   
 $R^2_m = 0,354$

Keterangan:  
 —→ Jalur signifikan      - - - → Jalur tidak signifikan

**Tabel 4**  
**Pengaruh langsung, Tidak Langsung, dan Total**

Hubungan	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
X2 → Y	-0,341		-0,341
X2 → Z	0,406	0,091	0,497
Y → Z	-0,268		-0,268

**Hasil Analisis dan Interpretasinya**

Analisis dilakukan melalui 2 tahap, yaitu tahap pertama dengan menggunakan variabel X1 dan X2 sebagai variabel bebas dan Variabel Y sebagai variabel terikat, kemudian tahap kedua dengan menggunakan variabel X1, X2, dan Y sebagai variabel bebas dan variabel Z sebagai variabel terikat. Hasil dari analisis regresi inilah yang kemudian dipakai untuk membuat koefisien jalur dari model path (lihat gambar 5). Dengan demikian dapat dihitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total (lihat tabel 4).

Dari tabel 4 dapat diketahui bahwa pengaruh politik penilaian kinerja dengan alasan hukuman (X2) terhadap keinginan untuk berhenti bekerja (Z) merupakan hubungan yang dominan dengan nilai pengaruh total paling besar (0,497).

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membuat perbandingan antara hipotesis yang telah dibuat sebelumnya dengan kenyataan yang didapat dari hasil penelitian.

Hipotesis 1, yaitu "Alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja", tidak terbukti, karena tidak ditemukan suatu pengaruh yang signifikan ( $0,168 > 0,050$ ) antara alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja dengan keinginan untuk berhenti bekerja.

Hipotesis 2, yaitu "Alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja",

terbukti kebenarannya, karena ditemukan suatu pengaruh yang signifikan ( $0,004 < 0,050$ ) antara alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja dengan keinginan untuk berhenti bekerja.

Hipotesis 3, yaitu **"Alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja"**, tidak terbukti, karena tidak ditemukan suatu pengaruh yang signifikan ( $0,283 > 0,050$ ) antara alasan motivasional dalam politik penilaian kinerja dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 4, yaitu **"Alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja"**, terbukti kebenarannya, karena ditemukan suatu pengaruh yang signifikan ( $0,018 < 0,050$ ) antara alasan hukuman dalam politik penilaian kinerja dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 5, yaitu **"Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja"**, terbukti kebenarannya karena dari hasil penelitian ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan ( $0,035 < 0,050$ ) terhadap variabel keinginan untuk berhenti bekerja.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa manipulasi penilaian kinerja hanya dianggap sebagai suatu tindakan yang tidak adil oleh bawahan jika manipulasi tersebut dilakukan dengan cara menurunkan penilaian kinerja bawahan yang bertujuan untuk menghukum (Poon, 2003). Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan temuan dari Janssen (2001) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem hukuman dan imbalan akan mempengaruhi perilaku kerjanya, dalam hal ini kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja.

Melalui kuesioner terbuka, ditemukan beberapa pernyataan responden mengenai unsur politik dalam penilaian kinerja. Jawaban-jawaban yang diberikan responden dapat dikelompokkan menjadi 12 jawaban, yaitu:

1. Penilaian kinerja memang tidak bisa lepas dari unsur KKN
2. Pemimpin harus adil dan bijaksana
3. Penilaian kinerja melibatkan reward system, sehingga tidak boleh dipolitisir, apalagi yang merugikan bawahan.
4. Penilaian dari manusia tidak bisa luput dari kesalahan dan distorsi-distorsi
5. Organisasi sudah memiliki standar kerja, jadi penilaian harus dilakukan dengan berdasarkan pada itu
6. Pimpinan harus bisa membedakan kapan ia berperan sebagai seorang pribadi dengan berbagai kepentingan pribadinya, dan kapan ia berperan sebagai pimpinan suatu organisasi
7. Penilaian kinerja mau dipolitisir seperti apapun, yang penting bawahan merasa telah diperlakukan dengan adil.
8. Penilaian kinerja dosen suatu insitusi swasta memang seringkali dipolitisir untuk menjaga hubungan baik antara pimpinan dengan dosen-dosennya, dan itu adalah hal yang biasa.
9. Asalkan target dari institusi tercapai, penilaian kinerja silahkan dipolitisir seperti apapun
10. Pemimpin boleh memodifikasi hasil penilaian kinerja bawahannya, asalkan bawahan tersebut tidak dirugikan karenanya.

Kesimpulan dari hasil analisis kuesioner terbuka yang kemudian dilanjutkan dengan wawancara lanjutan dapat dipergunakan untuk menjelaskan alasan dibalik hipotesis yang tidak terbukti.

Pada dasarnya sebagian besar responden dengan tegas menyatakan bahwa seorang pemimpin haruslah adil dan obyektif. Pemimpin harus dapat mengesampingkan pendapat pribadinya dan memberikan penilaian kinerja apa adanya. Namun, jika ditanya apakah responden keberatan jika pemimpin menaikkan skor penilaian mereka, sebagian besar dari mereka tidak keberatan. Pada dasarnya hampir semua responden setuju bahwa penilaian kinerja harus berlandaskan pada standar penilaian yang telah ditetapkan, tetapi kebanyakan dari mereka tidak keberatan kalau terdapat sedikit modifikasi untuk kepentingan pimpinan (dipolitisir)

asalkan modifikasi tersebut tidak merugikan mereka. Kondisi ini kembali menegaskan suatu pernyataan bahwa persepsi bahwa seorang individu telah diperlakukan dengan adil lah yang akan menentukan apakah individu tersebut puas dengan pekerjaannya atau tidak, dan bukan keadilan itu sendiri (Zagladi, 2007). Para dosen seringkali baru mengutarakan rasa ketidakadilan yang dialaminya jika itu merugikan dirinya, dan tidak menganggapnya sebagai suatu masalah yang besar jika ketidakadilan itu tidak membawa konsekuensi negatif baginya. Saat kinerjanya dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya, para dosen juga tidak merasakan manfaat yang instan seperti kenaikan tunjangan atau bonus, sehingga tidak ada peningkatan pada kepuasan kerja. Fenomena seperti inilah yang menyebabkan politik penilaian kinerja dengan alasan motivasional tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja para dosen non PNS sekolah-sekolah tinggi swasta di Banjarmasin.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manipulasi penilaian kinerja dengan tujuan-tujuan yang bersifat politis dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan keinginan bawahan untuk berhenti bekerja. Kondisi ini membuat sekolah-sekolah tinggi harus dapat meningkatkan kualitas dari penilaian kinerjanya. Politik penilaian kinerja adalah tindakan memanipulasi hasil penilaian kinerja secara sengaja oleh atasan, bukan karena suatu ketidaksengajaan atau ketidakmampuan atasan untuk menilai dengan akurat, oleh karena itu tindakan yang dapat dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas penilaian melalui pengaplikasian strategi-strategi sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan bagi pempinan mengenai pentingnya suatu penilaian kinerja
2. Menyempurnakan instrumen-instrumen penilaian
3. Membentuk tim penasihat untuk mengawasi dan menjaga keakuratan penilaian kinerja pimpinan

Cleveland dan Murphy (1992) dalam Poon (2003) menyatakan bahwa agar pimpinan tidak termotivasi untuk melakukan politik penilaian kinerja, diperlukan perubahan faktor-faktor kontekstual seperti:

1. Perbaikan pada sistem imbalan dan hukuman
2. Mengevaluasi kembali tujuan dari penilaian kinerja
3. Penegasan norma-norma dalam penilaian kinerja
4. Membangun iklim kepercayaan yang tinggi antara bawahan dengan pimpinan

Kesimpulannya adalah politik penilaian kinerja dapat diminimalisir jika pimpinan (atau siapapun yang berwenang dalam membuat penilaian kinerja) dapat dimotivasi untuk menilai dengan akurat.

### **Keterbatasan Hasil Penelitian**

Keterbatasan utama dari penelitian ini adalah jumlah populasinya yang relatif kecil, sehingga dikhawatirkan hasil analisis menjadi kurang akurat. Model yang dihasilkan juga kurang bagus mengingat koefisien determinasi totalnya sangat rendah (35%) yang artinya hanya 35% dari model dapat dijelaskan oleh data, sedangkan 65% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Karena keterbatasan sumber daya, ruang lingkup penelitian terbatas hanya di Banjarmasin saja, sehingga kesimpulan yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan pada ruang lingkup yang lebih luas.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian mengenai dampak politik penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan keinginan para dosen tetap non PNS sekolah tinggi swasta untuk berhenti bekerja telah melewati serangkaian analisis dan menghasilkan sejumlah temuan empiris. Secara keseluruhan, kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Politik penilaian kinerja karena alasan motivasional ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan untuk berhenti bekerja. Temuan ini menegaskan penelitian-penelitian terdahulu bahwa politik

- penilaian kinerja tidak di respon sebagai suatu tindakan yang tidak adil selama politik tersebut tidak membawa konsekuensi negatif bagi dosen yang bersangkutan.
2. Ditemukan pengaruh positif yang signifikan antara politik penilaian kinerja karena alasan hukuman dengan keinginan berhenti bekerja. Pada kondisi ini politik penilaian kinerja oleh pimpinan dianggap sebagai suatu ketidakadilan yang direspon dengan meningkatnya keinginan bawahan untuk berhenti bekerja di instansi tersebut.
  3. politik penilaian kinerja karena alasan motivasional ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penilaian kinerja yang lebih tinggi dari seharusnya tidak direspon dengan penurunan kepuasan kerja karena dosen yang bersangkutan tidak merasa dirugikan. Peningkatan skor penilaian kinerja ini juga tidak direspon dengan peningkatan kepuasan kerja karena biarpun dosen yang bersangkutan pada dasarnya diuntungkan, tetapi tidak ada manfaat instan yang dapat dirasakan seperti kenaikan gaji atau bonus.
  4. Ditemukan pengaruh negatif yang signifikan antara politik penilaian kinerja karena alasan hukuman dengan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Tziner yang menyatakan bahwa adanya politik penilaian kinerja oleh pimpinan akan membuat bawahannya merasa tidak puas bekerja di institusi tersebut.
  5. Terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins yang menyatakan bahwa salah satu reaksi yang timbul akibat ketidakpuasan kerja adalah keinginan untuk berhenti bekerja.

### Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan terkait dengan penelitian ini adalah:

1. Pimpinan suatu sekolah tinggi harus lebih berhati-hati dalam melakukan penilaian kinerja, jangan sampai proses penilaiannya dimasuki oleh kepentingan-kepentingan yang bersifat politis, mengingat dampaknya yang buruk bagi kepuasan kerja bawahan, serta dapat membuat bawahannya merasa tidak betah bertahan di sekolah tinggi yang bersangkutan.
2. Jika unsur politik pada penilaian kinerja itu tidak dapat dihindari, setidaknya pimpinan dapat melakukannya dengan alasan motivasional, yaitu dengan menaikkan penilaian kinerja dosennya karena tidak ada pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti bekerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R. W.; Madison, D. L.; Porter, L. W.; Renwick, P. A., and Mayes, B. T. 1979. Organizational politics tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, **22(1)**, 77–83.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Andrews, M. C. and Kacmar, K. M. 2001. Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 347–366.
- Argote, L.; C. A. Insko; N. Yovetich, and A. A. Romero .1995. Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance, *Journal of Applied Social Psychology*, **25**, pp. 512–529.
- Byrne, Zinta S .2005. Fairness Reduces The Negative Effect of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol. **20**, No. 2, Winter 2005. p.175-200.
- Campbell, D. T. and Campbell, K. M. 1997. Employee turnover in Singapore: Some interim findings. *Working Paper RPS no. 97-28. Faculty of Business*



- Administration, National University of Singapore.*
- Cascio, W. F. 1982. *Costing Human Resources: The Financial Aspect of Human Behavior in Organizations*. PWS-Kent. Boston.
- Cleveland, J.N. and Murphy, K.R. 1992. Analyzing performance appraisal as goal-directed behavior. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. **10**, pp. 121-85.
- Cropanzano, R. and Folger, R. 1996. Procedural justice and worker motivation, in Steers, R.M., Porter, L.W. and Bigley, G.A. (Eds), *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed. McGraw-Hill. New York. pp. 72-83.
- Cropanzano, R.; Howes, J. C.; Grandey, A. A., and Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, No.18, p.159–180.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Dick, Rolf Van; Oliver Christ; Jost Stellmacher; Ulrich Wagner; Oliver Ahlswede; Cornelia Grubba; Martin Hauptmeier; Corinna Hohfeld; Kai Moltzen, and Patrick A. Tissington. 2004. Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*. Vol. **15**, 351–360.
- Dulebohn, J.H. and Ferris, G.R. 1999. The role of influence tactics in perceptions of performance evaluations' fairness. *Academy of Management Journal*. Vol. **42**, pp. 288-303.
- Egan, Toby Marshal; Baiyin Yang, and Kenneth R. Bartlet, 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. **15**.No. 3. pp. 279-301.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. 1992. Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, **18**, p.93–116.
- Folger, R., Konovsky, M.A. and Cropanzano, R. 1992. A due process metaphor for performance appraisal, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol. **14**, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 129-77.
- Folger R and Greenberg J. 1985. P J: An Interpretational Analysis of Personel Systems. *Research in Personell and Human Resource Management*. Vol **3**, pp. 141-183.
- Gadot, Eran Vigoda; Hedva Vinarski-Peretz, and Eyal Ben-Zion. 2003. Politics and Images in the Organizational Landscape: An Empirical Examination Among Public Sector Employee. *Journal of Managerial Psychology*. Vol **18**. No.8. pp. 764-787.
- Gbadamosi, Gbolahan and Mohammed D. Al-Qahtany. 2005. The Influence of Performance Appraisal on Organizational Commitment: The Case of Bostwana. *University of Sharjah Journal of Pure & Applied Science*. Volume **2** No.3. p.81-94.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponogoro. Semarang.
- Griffeth, R.W.; Hom, P.W. and Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, Vol. **26**, pp. 463-88.
- Jahangir, Nadim.; Mohammad Muzahid Akbar, and Noorjahan Begum. 2006. The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee's Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*. Oct-Dec 2006. 13.4. p. 72.
- Janssen, Onne. 2001. Fairness Perceptions As a Moderator In The Curvilinear

- Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*; Oct 2001; 44, 5. p. 1039-1050.
- Kacmar, K. M and Baron, R. A. 1999. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. pp.1-40.
- Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. 1991. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*. **51**. p.193–205.
- Khatri, N.; Fern, C.T, and Budhwar, P. 2001. Explaining Employee Turnover in an Asian Context. *Human Resources Management Journal*. Vol.11. No.1. pp. 54-74.
- KOPERTIS Wilayah XI. 2006. *Panduan dan Profil Perguruan Tinggi Swasta di Kalimantan 2006*. PT Profajar. Banjarmasin.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Lee, Hung-Wen and Ching-Hsiang Liu. 2006. The Determinants of Repatriate Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *International Journal of Management*. Vol.23. No. 4. pp. 751-762.
- Lefkowitz, J. 2000. The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. **73**. pp.67-85.
- Levy, Paul E. and Jane. R. W. 1998. The Role of Percieved System Knowledge in Predicting appraisal Reaction, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*. Jan 1998. **19**.1. p. 53.
- Longenecker, C.O.; Sims, H.P. Jr., and Gioia, D.A. 1987. Behind the mask: the politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*. Vol. **1** No. 3, pp.183-93.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. McGraw Hill. New York.
- March, J. G. and Simon, H. A. 1958. *Organization*. New York: Wiley.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol. **62**. pp. 237-40.
- Suliman, Abubakr Mohyeldin Tahir. 2007. Link Between Justice, Satisfaction, and Performance in the Workplace. *Journal of Management Development*. Vol **26**. No.4. pp.294-311.
- Poon, J.M.L. 2002. Situational Antecedents And Outcomes Of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*. Vol **18**. No 2. pp. 138-155.
- Poon, J.M.L. 2003. Effect of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personel Review*. Vol. **33** No.3, 2004. pp 322-334.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Schneider, B.; Gunnarson, S.K., and Wheeler, J.K. 1992. The role of opportunity in the conceptualization and measurement of job satisfaction. in Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (Eds). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington Books. New York. NY. pp. 53-68.

- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, Third Edition*. John Willey & Sons, Inc. New York.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survey, Cetakan Kedua*. LP3ES. Jakarta.
- Steers, R. M. and Mowday, R. T. 1981. Employee Turnover and Post-decision Accomodation Processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281. Greenwich. Conn: JAI Press.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*. 46. p.259–293.
- Tziner, A.; Latham, G.P.; Price, B.S., and Haccoun, R. 1996. Development and validation of a questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 17, pp. 179-90.
- Umar, Husien, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Penerbit PT Gramedia Utama. Jakarta.
- Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 57, pp. 326-47.
- Vigoda, E. 2002. Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 23. p.571–591.
- Yeh, Yaying Mary Chou. 2007. A Renewed Look at The Turnover Model Accounting Knowledge Workforce. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. Vol.11. No.1. p.103-109.
- Zagladi, Arief Noviarakhman. 2007. Arti Penting Unsur Keadilan Dalam Organisasi. *Wawasan Majalah Ilmiah Kopertis Wilayah XI Kalimantan*. Volume 13. No.3. p.149-156.
- Zainun, H. Buchari. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. CV Haji Masagung. Jakarta.