

**PENGARUH KARAKTER INDIVIDU DAN  
PERSEPSI KEADILAN PADA KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus Pada Hotel Di Kota Denpasar)**

**I Ketut Sudarsana**

Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Nusa Dua Bali

Surel: Sudarsana5@yahoo.co.id

**ABSTRACT**

*Improving the quality of human resources can be done through the utilization of various functions and personnel activities to ensure that they will be absorbed in the world of hospitality. Employee performance is influenced by various factors including individual characters and their perception of fairness in working. The purpose of this research is to examine the influence of individual characters and perceptions of fairness on employee performance as well as to identify the state of individual characters and the perception of fairness to employee performance at the hotel in Denpasar. The results showed that individual character, and perception of fairness simultaneously have a significant effect on the performance of Hotel employees in Denpasar. Furthermore, partially individual characters, and the perception of fairness affect the performance of hotel employees in Denpasar. Because the perception of fairness has a dominant effect on employee performance, the management is expected to give sufficient attention to the amount of rewards received by the employee so that they are always motivated in doing every job that has become their duty. Giving authority in decisions, responses and good attention from superiors and the existence of a system of fair division of tasks should be maintained by the management in order to maintain the company performance.*

**Keywords:** *Employee Performance Individual Character, Perception of Fairness*

## **I. Pendahuluan**

Pembangunan sarana akomodasi seperti penginapan setiap tahun terus mengalami peningkatan. Hotel merupakan jasa akomodasi yang menyediakan tempat menginap, menyediakan makanan, pelayanan-pelayanan lain. Kinerja adalah fungsi dari keadilan (*ability*) motivasi (*motivation*) dan kondisi pekerjaan (*working conditions*). Apabila orang memberi tanggapan positif untuk satu permintaan, tetapi tidak ada dorongan bila orang dipaksa untuk melepaskan satu keinginan. Pengalaman praktek telah menunjukkan bahwa pemimpin tim dapat membantu anggota tim dengan faktor-faktor pemotivasian yang sangat penting adalah pengakuan, tanggung jawab, dan kerja yang menantang.

Aplikasi karakter individu dan persepsi keadilan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti : paksaan dan hukuman, imbalan penghargaan atau pujian, menciptakan kompetensi tujuan dan harapan yang jelas, realitas serta mudah dicapai juga dapat dijadikan sebagai motivasi atau dorongan. Bawahan tidak akan bekerja untuk mencapai level produktivitas yang tinggi apabila mereka merasa bahwa

harapan ini tidak realias dapat dicapai. Ketika mereka didorong untuk berupaya mencapai tujuan yang tidak realistis mereka akhirnya akan berhenti mencoba dan lebih suka mencapai hasil yang lebih rendah dari yang sebenarnya dapat mereka capai.

Penelitian tentang motivasi kerja menggambarkan satu cara sistematis untuk mendiagnosis derajat karakter individu, Jenis pekerjaan dan Lingkungan kerja dan cara meningkatkannya. Secara umum disepakati bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Karakter Individu, Jenis pekerjaan dan Lingkungan kerja ada bersumber dari dalam diri individu. Ini dikembangkan oleh teori yang tergolong dalam kelompok teori internal, teori ini mengatakan seseorang bersumber dari dalam atau internal yang disebut dengan kebutuhan, selain bersumber dari dalam individu juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dijelaskan oleh teori tergolong teori eksternal. Jadi untuk menjelaskan Karakter Individu dan persepsi keadilan dapat digunakan teori yang membedakan ke dalam kategori utama, pertama teori isi (*content teori*) juga disebut dengan teori

kebutuhan (*need teoritis*) yang membantu manajer memahami bagaimana orang dengan kebutuhan berbeda mungkin merespon situasi kerja berbeda. Kedua teori proses (*process theories*) yang membantu manajer memahami bagaimana orang memberi makna terhadap imbalan dan peluang kerja yang tersedia untuk mencapainya. Bertitik tolak dari upaya menumbuhkan dorongan kerja karyawan guna mencapai kinerja yang diharapkan perlu kiranya dilakukan penelitian tentang pengaruh karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan orientasi lapangan, inventarisasi data dan survey pendahuluan ditemukan adanya minat karyawan belum sesuai dengan tugas yang akan dikerjakan, saat ini kondisi sumber daya manusia di kota Denpasar kurang memiliki dorongan terutama dari karakter individu. Kondisi kepariwisataan saat ini dapat dikatakan titik terendah yang memiliki efek luar biasa dalam mewarnai kehidupan masyarakat Bali yang terus mengglobal.

Dengan mempergunakan sumber daya secara efisien dan efektif diharapkan akan membantu mempercepat proses *recovery* yang akan memberi harapan baru bagi tumbuhnya kepariwisataan di Bali atau paling tidak merupakan sebuah titik awal dari kebangkitan menyeluruh, bangkit dari keterpurukan, hal ini akan membawa keyakinan bahwa setiap organisasi mampu mengatasi kondisi yang selama ini cenderung mengandalkan tamu yang datang daripada mengelola pariwisata secara profesional.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka akan terserap di dunia perhotelan. Salah satu tugas dari seorang pimpinan adalah memberikan dorongan kepada bawahan supaya dapat bekerja dengan baik. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut dengan motivasi (Handoko, 1985).

Faktor yang dapat memuaskan pelanggan hotel adalah pelayanan yang diberikan oleh pihak hotel khususnya para karyawannya merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan pelanggannya. Untuk dapat membuat karyawannya dapat termotivasi untuk terus mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya maka dibutuhkan faktor-faktor motivasi yang dapat memberikan dukungan dan kepuasan

kepada karyawan sehingga mereka dapat terus bekerja dengan baik.

Ada dua hal pokok penting, yaitu mengangkat masalah evaluasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu :

- a. Manusia yang dalam hal ini adalah karyawan merupakan aset penting dalam perusahaan.
- b. Faktor-faktor yang dapat mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipaksakan. kerjanya sendiri. Dua sisi penting dari hal ini adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (penggerakan ke arah tertentu).

Setiap pimpinan organisasi harus mempunyai pengetahuan yang baik mengenai karakter individu dan persepsi keadilan, apabila peranan kedua variabel tersebut dalam kepemimpinan belum memenuhi kebutuhan yang diharapkan, maka diperlukan upaya dan langkah yang teratur, terencana dan berkesinambungan agar semangat kerja karyawan dapat ditumbuhkan dan dipertahankan dengan baik.

Namun demikian, kehidupan organisasional masih meninggalkan berbagai pertanyaan yang belum terjawab sehubungan dengan pengaruh persepsi karyawan atas pendistribusian hasil-hasil organisasional dan keadilan proses-proses untuk mendistribusikan hasil-hasil tersebut terhadap konstruk perilaku karyawan, diantaranya kinerja karyawan di tempat dia bekerja (Pareke, 2003). Bierhoff dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perdebatan mengenai teori keadilan organisasional pada mulanya lebih menekankan pada aspek keadilan distributif, namun pada akhir-akhir ini perspektif keadilan prosedural semakin banyak mendapatkan perhatian peneliti. Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para karyawan/pegawai dalam suatu organisasi kearah tercapainya tujuan organisasi. Kinerja yang baik dapat dilihat melalui beberapa indikator. Indikator suatu kinerja menurut Dessler (1998) adalah : loyalitas (kesetiaan) terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas yang dibebankan kepadanya, serta kemampuan dan keterampilannya dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik.

Penelitian lain menunjukkan bahwa individu akan menampilkan tingkat kinerja dan tingkat komitmen yang lebih tinggi, peningkatan kerja dan kepuasan pembayaran, peningkatan

tingkat kepercayaan, dan sikap anggota organisasi ketika mereka merasa bahwa proses pengambilan keputusan adil, dan mereka diperlakukan dengan adil (Rupp dan Cropanzano dalam Byrne et al., 2003). Bertitik tolak upaya tersebut di atas, maka penulis akan melakukan penelitian tentang pengaruh karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan pada Hotel di Kota Denpasar.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di depan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan pada Hotel di Kota Denpasar dan Mengidentifikasi keadaan karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan pada Hotel di Kota Denpasar.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Karakter Individu

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut, maka sesuai dengan tujuan penelitian ini kami hanya membatasi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dari Karakter Individu, dan persepsi keadilan dalam satu kesatuan sistem sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Porter dan Miles di muka. Sementara menurut Franz Magnus-Suseno. Guru besar Sekolah Tinggi Dryarkara, dikatakan bahwa hal tersebut diatas telah memacu manusia untuk melakukan sesuatu tanpa pamrih, mengabdikan kepada perusahaan, Ketiga variabel tersebut mendorong orang berprestasi bagi perusahaannya. "Ambisi termasuk satu dorongan yang paling kuat, manusia yang menentukan, agar ambisi mendorong orang untuk berprestasi dan tidak semata-mata berfokus pada kepentingan pribadi." Ketiga variabel tersebut berawal dari motivasi yang diangkat dari bahasa latin, *move*, sesuatu yang bergerak, hal ini juga mengandung pengertian sesuatu yang mencakup berbagai aspek yang terlibat dalam proses dimana perilaku manusia diwujudkan. Vroom (1964) mengatakan bahwa istilah ini menunjuk kepada suatu proses yang meliputi berbagai pilihan yang dibuat oleh orang atau organisasi diantara berbagai alternatif aktivitas sukarela.

Wexley & Yuki (1997) dikutip oleh As'ad (1987:44) memberikan bahasan hal ini sebagai *the process by which behavior is*

Setiap individu yang terjun ke tempat kerja selalu punya kisah yang sangat tipikal. Salah satunya mereka tertarik untuk bekerja karena ada imbalan yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Tidak hanya uang tapi mungkin juga gengsi. Untuk itu mereka datang

*energized and directed*. Sementara itu Gibson (1997:126) mengemukakan sebagai kekuatan-kekuatan yang bekerja pada seorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menggambarkan arah dari perilaku tersebut.

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, ada beberapa hal yang dapat dilihat sebagai ciri-ciri yang menonjol, yaitu :

- a. Adanya dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu
- b. Adanya tujuan, kemana perilaku itu diarahkan.
- c. Adanya proses yang berlangsung sejak munculnya dorongan sampai dengan waktu mencapai tujuan itu sendiri maupun aktivitas yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Dengan adanya ciri-ciri umum motivasi tersebut di atas, maka motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran organisasi maupun pribadinya.

Lebih konkrit lagi bahwa dorongan-dorongan atau motif-motif itu berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seorang pegawai yang harus dipenuhi dengan cara bekerja. Atas dasar pandangan para ahli mengenai hal tersebut diatas, maka timbul pertanyaan bagaimanakah kiranya para pimpinan organisasi dapat memanfaatkan pengetahuannya untuk memperbaiki pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi. Jenis pekerjaan, karakter individu, jenis pekerjaan dan lingkungan kerja yang menyebabkan, menyalurkan dan menunjang perilaku seseorang penting sekali dipahami oleh pimpinan organisasi. Porter dan Miles (1974) sebagaimana dikutip oleh Armstrong (1990:469) berpendapat bahwa suatu perspektif sebuah sistem akan sangat bermanfaat bagi para pimpinan organisasi. Ini berarti seluruh kelompok atau sistem kekuatan yang mempengaruhi seorang pegawai harus dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum memberikan dorongan kepada karyawan dapat dipahami dengan baik.

ke tempat kerja membawa minat, sikap dan kebutuhannya ke dalam situasi kerja. Dengan demikian jelaslah bahwa mereka akan menunjukkan adanya perbedaan dalam karakter tersebut, sehingga kerja mereka juga akan berbeda, sebagai contoh, orang tertentu mungkin

menginginkan prestis dalam pekerjaannya, sehingga orang tersebut terdorong oleh sebuah pekerjaan yang mengesankan. Orang yang lain mungkin menginginkan uang, sehingga ia terdorong untuk memperoleh gaji yang tinggi.

Minat adalah suatu dorongan yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu. Menurut Porter & Steers (1991:21), minat menunjukkan arah dari perhatian seseorang. Sifat dan minat pegawai akan mempengaruhi cara dan besarnya dorongan internal yang akan mempengaruhi perilakunya.

Sikap, adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu atas cara seseorang terhadap orang lain, obyek atau situasi yang berhubungan dengannya (Gibson *et. al.*, 1997:102). Sikap seseorang tercermin dari kecenderungan perilakunya dalam menghadapi suatu situasi lingkungan yang berhubungan dengannya, seperti orang lain, atasan bawahan maupun lingkungan kerja, kecenderungan ini bisa diwujudkan dengan cara yang ramah, sopan, bermusuhan, menentang, melaksanakan dengan baik dan sebagainya. Kebutuhan, adalah kekurangan yang dialami oleh seorang pada waktu tertentu (Gibson *et. al.*, 1997:127). Kekurangan tersebut berupa kebutuhan fisiologis (seperti makanan), psikologis (seperti harga diri) atau sosiologis (seperti status sosial).

Kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku, artinya bila kebutuhan akibat kekurangan itu muncul, maka individu lebih peka terhadap usaha motivasi dari para pemimpin tersebut. Oleh karena itu, setiap pimpinan organisasi harus berusaha mengidentifikasi kebutuhan dan harapan bawahannya. Sedikitnya terdapat 8 (delapan) kebutuhan yang penting bagi karyawan, yaitu pemeliharaan fisik, keamanan, afiliasi, kompetensi, reputasi, otoritas, prestasi dan harapan (Amstrong, 1990:67). Sedangkan dalam Teori hirarki kebutuhan dari Maslow disebutkan bahwa manusia di tempat kerjanya digerakkan oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam dirinya. Maslow kemudian membagi kebutuhan manusia menjadi 5 (lima) tingkatan dari yang terendah sampai yang tertinggi (Gibson *et. al.*, 1997:130), yaitu :

- a. Fisiologis, yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal dan bebas dari sakit.
- b. Keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ketakutan dan ancaman.

- c. Rasa memiliki, sosial dan cinta. Yaitu kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi dan kasih sayang.
- d. Penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghormatan dari orang lain.
- e. Aktualisasi diri yaitu kebutuhan memenuhi diri sendiri melalui peningkatan penggunaan kemampuan, keterampilan dan potensi.

Teori Maslow tersebut memberi sumbangan yang berharga bagi seseorang dalam usaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, sehingga kebutuhan yang telah dipenuhi akan menurunkan daya motivasinya.

### **B. Persepsi Keadilan**

Teori keadilan dipublikasikan pertama oleh Adam pada tahun 1963, dalam teori keadilan kunci ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh individu adalah jika orang tersebut membandingkan dengan lingkungan lainnya. Secara umum teori keadilan merupakan bentuk dasar dari konsep hubungan pertukaran sosial. Teori pertama berhubungan dengan persepsi pekerja mengenai hasil yang disebut keadilan distributif. Teori kedua yaitu keadilan prosedural yang berfokus pada persepsi pekerja tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Dan teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pada persepsi tentang keadilan perlakuan interpersonal yang diterima pekerja.

Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu : kontrol proses atau instrumental dan perhatian-perhatian komponen struktural. Perspektif control instrumental berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor dalam Pareke, 2003).

Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural

dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaiknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat.

Dalam *Equity theory* menyatakan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya usaha yang dilakukan dan *skill*) yang mereka berikan dengan hasil-hasil (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidak-seimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidak-wajaran (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Pareke, 2000)

Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall et al., 2001). Keadilan distribusi telah berkembang untuk mengembangkan teori dalam hubungan tiap aspek dan persepsi pekerja mengenai hasil keputusan yang diambil oleh organisasi dan tanggapan mereka pada bentuk dasar keadilan distribusi ini (Thornhill dan Saunders, 2003) Persepsi keadilan distributif merupakan perbandingan dengan yang lain. Akibatnya, persepsi tentang keadilan hasil tidak hanya akan berhubungan dengan ukuran absolut, tetapi juga akan berdasar pada satu ukuran atau lebih, yaitu perbandingan sosial. Hasil tersebut berkenaan dengan perbandingan atau standar dan pengaruh kekuatan perasaan maupun penilaian adil atau tidaknya hasil yang didapat (Sabbagh, 2003).

Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam

organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat.

### C. Kinerja

Sebagaimana diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja seseorang itu cukup banyak, seperti motivasi, *effort*, kemampuan dan pengalaman sebelumnya. Pada beberapa literatur, kinerja juga dirumuskan sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan (Mitchell, 1983:159). Dari sekian banyaknya variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, maka dalam penelitian ini hanya diambil satu variabel saja, yaitu variabel motivasi yang terdiri dari karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan kerja. Pemilihan variabel ini adalah untuk mengetahui dan menjawab pertanyaan “mengapa” sehubungan dengan perilaku manusia. Mengapa orang-orang berperilaku seperti yang diperlihatkan oleh mereka. Mengapa seorang karyawan secara konsisten dapat menyelesaikan tugas-tugasnya tepat waktu, dan mengapa karyawan lainnya selalu didorong-dorong untuk menyelesaikan pekerjaannya. Adanya pendekatan yang berbeda-beda, maka mempersoalkan perilaku sebagai sesuatu yang memiliki tiga macam ciri khusus (Winardi, 1990:473), yaitu, Perilaku yang berkelanjutan, maksudnya ia tetap ada untuk jangka waktu yang relatif lama. Merupakan suatu perilaku yang muncul karena adanya suatu kebutuhan yang dirasakan, yang belum terpenuhi. Perilaku tersebut diarahkan ke arah pencapaian suatu tujuan. Hal ini ada dalam setiap individu akan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam penelitian ini faktor-faktor yang akan digunakan adalah berdasarkan teori Lyman W. Porter dan Raymond E. Miles, dimana dalam teori tersebut dikemukakan bahwa ada tiga variabel yang mempengaruhi proses motivasi kerja yaitu karakteristik individu, pekerjaan dan lingkungan kerja, menurut Gibson et.al. (1973:355) *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan kriteria keefektifan lainnya.

Guna memahami secara lebih jelas dan konseptual mengenai permasalahan di atas, berikut ini secara berurutan akan dibahas mengenai kinerja (pengertian dan faktor-faktor

yang mempengaruhinya), karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik lingkungan pekerjaan (pengertian dan faktor-faktor yang mempengaruhinya), dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Menurut Milner (1988:14) (*performance*) dapat didefinisikan sebagai *The extent to which an individual mets the expectations regarding how her or she should function, or behave on the job*. Definisi di sini mengandung pengertian bahwa kinerja diukur dan dievaluasi oleh perilaku nyata di tempat kerja, dan ia mempunyai banyak aspek yang ada kalanya dapat menyimpang dari harapan mereka.

Menurut Gibson et. Al. (1997:355) *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Sedangkan Maier (1965) memberi batasan pada kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh Porter & Lawler (1967) yang menyatakan bahwa kinerja adalah *successful of role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1987:46).

Dari batasan-batasan tersebut jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan *outcomes* karyawan, serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan di masa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan (Handoko, 1992).

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job-related*), praktis, mempunyai standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan. *Job-related* berarti bahwa sistem penilaian prestasi akan perilaku kritis untuk perilaku kerja, artinya ukuran itu mengukur aspek kinerja yang

betul-betul penting dalam penilaian aktivitas kerja. Sistem disebut praktis bila penilaian mudah dipahami baik oleh penilai maupun karyawan.

Keputusan yang penting yang berkaitan dengan kinerja adalah jenis kriteria yang digunakan, periode waktu penilaian dan waktu penilaian. Pada umumnya organisasi menetapkan waktu penilaian antara 6 bulan hingga 1 tahun. Penetapan periode waktu penilaian ini berkaitan lama waktu yang diperlukan untuk mengetahui prestasi seseorang yang menjalankan pekerjaan dan tujuan dari penilaian itu sendiri. Apabila periode atau siklus penilaian terlalu cepat dibandingkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk mengukur secara tepat, penilaian yang dilakukan bila salah. Sedangkan bila periodenya terlalu lama, karyawan tidak akan tahu apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya sampai terlambat.

Para pemimpin organisasi perlu menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh 2 (dua) faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja (As'ad, 1987:55). Menurut Hunt (1991:1), faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan, nilai-nilai dan lain-lain. Sedangkan variabel situasional terdiri dari struktur, pekerjaan, teknologi, peran kelompok kerja dan lain-lain.

Mitchell (1983:184) berpendapat bahwa kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik. Tanpa adanya kedua faktor tersebut, maka kinerja yang tinggi tidak mungkin tercapai. Sementara itu Miner (1988:17) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain :

- a. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
- b. Keterlibatan kerja, yaitu tingkat dimana seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
- c. Perilaku, yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.

- d. Partisipasi, yaitu tingkat dimana seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi.
- e. Penampilan, yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi, termasuk kuantitas dan kualitas.

Menurut Robbins (1996:83), beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Umur  
Kinerja akan menurun seiring dengan bertambahnya umur seseorang. Dalam kenyataannya, kekuatan kerja seseorang akan menurun dengan bertambahnya umur mereka.
- b. Jenis kelamin  
Wanita lebih suka menyesuaikan diri terhadap wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
- c. Jabatan/senioritas  
Kedudukan seseorang dalam organisasi akan dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan jabatan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan, penilaian yang dilakukan Bachsoni (1955) sebagaimana dikutip Unaradjin & Purwanto (1996:26) menunjukkan bahwa semakin tinggi pangkat/golongan seseorang, kebutuhan akan aktualisasi diri semakin meningkat, selanjutnya

motivasi kerjapun meningkat. Dengan meningkatnya motivasi kerja, berarti akan terjadi peningkatan kerja.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kota Denpasar, dan yang menjadi objek penelitian adalah Hotel yang berada di Kota Denpasar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan hotel Bintang Tiga, Empat, dan Lima di Kota Denpasar. Jumlah hotel yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 23 hotel, dan setiap hotel diberikan 4 kuesioner sehingga jumlah kuesioner 92. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah Teknik analisis deskriptif dan Teknik analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan pokok masalah yang diajukan, tujuan penelitian dan kajian teori yang telah dipaparkan di depan, maka dapat dirumuskan Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Karakter Individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel di Kota Denpasar
- b. Persepsi Keadilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel di Kota Denpasar

### IV. PEMBAHASAN

Untuk analisis regresi berganda antara faktor-faktor karakteristik individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil seperti dalam tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1.** Nilai Koefisien Regresi Berganda

Variabel Penelitian	B	Std Error	Beta	Nilai t	Signifikan
Konstanta	2.331	2.089		1.116	.267
Karakter Individu	0.823	.163	.348	5.046	.000
Persepsi Keadilan	1.118	.164	.515	6.832	.000
R = 0,982		R Square = 0,964		Adjusted R Square = 0,963	
F = 1033,788		Sig = 0,000			

Dari tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Koefisien variabel karakter individu ( $X_1$ ) = 0,823

Koefisien variabel persepsi keadilan ( $X_2$ ) = 1,118

Bilangan konstanta = 0,331

Dengan demikian persamaan regresinya adalah :

$$Y = 2,331 + 0,823 X_1 + 1,118 X_2$$

Berdasarkan dari persamaan tersebut di atas maka dapat diketahui bahwa Variabel karakter individu dan persepsi keadilan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh paling dominan dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja ini ditentukan oleh variabel persepsi keadilan, yaitu sebesar 1,118. Hal ini berarti, apabila variabel persepsi keadilan

ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1,118 kali dengan asumsi variabel lainnya dianggap tetap. Pengaruh variabel karakter individu adalah sebesar 0,823 kali terhadap kinerja karyawan. Pengaruh terbesar dari faktor Karakter Individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja ditentukan oleh variabel persepsi keadilan, yang terdiri dari rasa adil baik prosedur maupun distributif. Hal ini berarti rasa adil yang dirasakan karyawan yang membuat karyawan akan membeirkan prestasi kerja yang terbaik, giat bekerja, menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul serta sikap atasan yang sangat membantu akan Kinerja Karyawan di Kota Denpasar.

Persepsi keadilan yang diterima oleh karyawan dari pihak manajemen ini akan mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Dilihat dari otonomi, menunjukkan bahwa karyawan diberikan wewenang untuk membuat keputusan, dalam melaksanakan pekerjaannya hal ini menyebabkan selalu terciptanya inovasi serta pengembangan produk-produk dan jasa yang ditawarkan oleh Hotel. Selanjutnya umpan balik dari pihak manajemen hotel yang selalu memberikan perhatian dan tanggapan, serta pemberian pujian dan penghargaan atas hasil prestasi kerja mereka. Hal ini merupakan salah satu faktor yang cukup ampuh memotivasi karyawan, terlihat dari adanya perasaan bahwa mereka diperlukan oleh pihak hotel serta keberadaan mereka selalu diperhatikan oleh pihak manajemen hotel. Demikian pula variasi tugas yang dipandang sebagai pemberi dorongan dan tantangan untuk terlibat aktif dalam organisasi, serta adanya sistem pembagian tugas yang cukup adil dirasakan akan memberikan suasana yang nyaman dalam bekerja sehingga tidak akan dijumpai *overlapping* dalam pengambilan kebijakan di masing-masing divisi.

#### A. Koefisien Korelasi

Hasil perhitungan korelasi untuk masing-masing variabel Individu, Pekerjaan dan Lingkungan Kerja adalah sebagai berikut :

- a. Variabel Karakter Individu ( $X_1$ ) dengan kinerja (Y)

Dari perhitungan komputer diperoleh  $r = 0,968$  dengan  $p = 0,000$ . Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara variabel karakter individu dan kinerja karyawan dan hubungan yang dihasilkan adalah signifikan.

- b. Variabel Persepsi Keadilan ( $X_2$ ) dengan kinerja (Y)

Dari perhitungan diperoleh  $r = 0,975$  dengan  $p = 0,000$ . Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara variabel pekerjaan dan kinerja pegawai dan hubungan yang dihasilkan adalah signifikan.

#### B. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dengan cara mengkuadratkan korelasi yang dihasilkan dari satu hubungan antara dua variabel. Dari perhitungan antara karakter individu dan persepsi keadilan pada kinerja pegawai diperoleh  $r = 0,982$  sehingga koefisien determinasi ( $r$ ) adalah 0,964. Hal ini berarti, kinerja akan berubah sebesar 96,40% karena pengaruh karakter individu dan persepsi keadilan sedangkan sebesar 3,60% diperoleh dipengaruhi oleh variabel lain.

#### C. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis pertama yang diduga karakter individu dan persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka diuji dengan menggunakan uji F. Berdasarkan hasil perhitungan komputer untuk analisis regresi linear berganda antara karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan dapat diketahui bahwa F hitung adalah 1033,788 sementara itu dalam tabel F untuk tingkat signifikan 5% dengan jumlah sampel 53 diperoleh nilai F tabel = 2,680. Oleh karena nilai F hitung lebih besar dari F tabel, berarti variasi perubahan variabel karakter individu, jenis pekerjaan dan lingkungan kerja dalam penelitian ini dapat menjelaskan secara simultan variasi perubahan kinerja karyawan.

Untuk membuktikan hipotesis kedua yang diduga karakter individu dan persepsi keadilan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja maka diuji dengan menggunakan uji t. Berdasarkan hasil perhitungan komputer untuk analisis regresi linier sederhana antara motivasi dan kinerja dapat diketahui bahwa nilai t hitung adalah 13,857. Sementara itu untuk tingkat signifikan 5 persen dengan jumlah sampel 53 diperoleh nilai t tabel sebesar 1.645. Oleh karena t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dapat diketahui bahwa pengaruh karakter individu dan persepsi keadilan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Hasil perhitungan komputer untuk regresi linear berganda antara masing-masing variabel karakter individu, persepsi keadilan dan kinerja karyawan dapat diketahui bahwa t hitung masing-masing koefisiennya adalah 5,046 untuk variabel karakter individu, 6,832 untuk variabel persepsi keadilan.



Sementara itu dalam tabel t untuk tingkat signifikan 5 persen dengan jumlah sampel 53 diperoleh nilai t tabel sebesar 1,96. Oleh karena nilai t hitung ketiga variabel tersebut lebih besar dari t tabel maka dapat diketahui bahwa pengaruh yang ditimbulkan oleh ketiga variabel tersebut secara parsial adalah signifikan.

Dengan menggunakan Standardized Beta tertinggi, pada tabel 4.5 dapat diketahui koefisien beta tertinggi adalah persepsi keadilan sebesar 0,515, variabel karakter individu sebesar 0,348. Hal ini berarti variabel persepsi keadilan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan hotel di Kota Denpasar.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik atas data-data tentang karakter individu, dan persepsi keadilan pada kinerja karyawan maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa karakter individu, dan persepsi keadilan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel di Kota Denpasar. Hal ini ditunjukkan oleh Uji F hitung lebih besar dari F Tabel.
- 2) Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa secara parsial karakter individu, dan persepsi keadilan berpengaruh terhadap kinerja karyawan hotel di Kota Denpasar. Hal ini ditunjukkan oleh uji t hitung lebih besar dari t tabel.

### B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas maka disampaikan secara ringkas beberapa saran yaitu:

- 1) Karena persepsi keadilan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan maka pihak manajemen diharapkan memberikan perhatian yang cukup terhadap besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan agar mereka selalu termotivasi dalam melakukan setiap pekerjaan yang telah menjadi tugasnya. Pemberian wewenang dalam keputusan, tanggapan serta perhatian yang baik dari atasan serta adanya sistem pembagian tugas yang adil hendaknya perlu dipertahankan oleh pihak manajemen demi terjaganya kinerja perusahaan.
- 2) Hendaknya pemberian sanksi/hukuman bagi karyawan yang melakukan kecurangan harus dilakukan secara objektif, dan tindakan ini harus dilaksanakan secara konsisten. Kekurangtegasan akan menjadi

bumerang karena akan terdapat tindakan karyawan yang seolah-olah “melecehkan” karena secara nyata mereka telah berbuat curang namun tidak diambil tindakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1990. Manajemen Sumberdaya Manusi. A Handbook of Human Resource Management. Seri Pedoman Manajemen. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- As'ad, M. 1987. Psikologi Industri, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 1987. Personnel Management : Modern Concepts and Tehniques. Second Edition, Reston Publishing Company, Inc., Reston, Virginia.
- Gibson, J.LO., Ivancevich, J.M., and Donnelly, Jr. H. 1997. Organization: Behavior, Structur, Process, Nitnth Edition, Irwin.
- Gitosudarmo, H. Indriyo. 2000. Manajemen Pemasaran. Edisi Pertama. Cetakan Keenam, BPFY-Yogyakarta.
- Miner, J.B. dan Mary Green Miner. 1977. Personnel & Industrial Relation : A Managerial Approach. Third Edition, Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- Miner, J.B. 1980. Theories of Organizational Behavior. Hindsale, Illinois: Dryden Press.
- Mitchell, Terrence R. 1978. People In Organization: Understanding Their Behavior. New York. McGraw-Hill.
- Pedler, M. 1997. Kiat Mengembangkan Diri, PPM, Jakarta.
- Porter, L. W. And E.E. Lawler III. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Illinois.
- Robins, Stephen P. 1982. Personnel: The Management of Human Resources. Englewood Cliff, NJ. Prentice-Hall.
- Simamora, Henry. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- Sulastiono, Agus. 2001. Manajemen Penyelenggaraan Hotel. Cetakan II, Alfabeta, Bandung.
- Handoko, T. Hani. 1985 Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Liberty, Yogyakarta.

