Analisis Hubungan antara Keadilan Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kompensasi Karyawan

¹Gusti Randa, ²Jayanti Ega Putri, ³Alex Saputra, ⁴E. Afrizal , ⁵Yaman Udayef Nasution

^{1,2,3,4,5}Manajemen, Sumber Daya Manusia, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

E-mail: ¹2407030049@students.unis.ac.id , ²2407030075@students.unis.ac.id ,
³2407030151@students.unis.ac.id , ⁴2407030118@students.unis.ac.id ,
⁵2407030140@students.unis.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keadilan penilaian kinerja dan kepuasan kompensasi pada karyawan yang bekerja di sebuah usaha berbasis online. Dalam sistem kerja digital yang fleksibel dan sebagian besar dilakukan jarak jauh, keadilan dalam proses penilaian kinerja menjadi hal krusial yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei online terhadap 50 karyawan yang bekerja secara daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan penilaian kinerja dan kepuasan kompensasi. Artinya, semakin adil penilaian yang diterima, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penting bagi manajemen usaha online untuk membangun sistem penilaian yang objektif, transparan, dan dapat dipercaya demi menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, meskipun dijalankan secara virtual.

Kata kunci: keadilan penilaian kinerja, kepuasan kompensasi, kerja daring, usaha online

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between performance appraisal fairness and compensation satisfaction among employees working in an online-based business. In flexible, mostly remote digital work systems, fairness in the performance evaluation process plays a crucial role in influencing employee satisfaction with the compensation received. This research adopts a descriptive quantitative approach using an online survey method involving 50 remote employees. The results show a positive and significant relationship between performance appraisal fairness and compensation satisfaction. In other words, the fairer the appraisal is perceived, the higher the level of satisfaction with compensation. These findings underline the importance for online business management to establish objective, transparent, and trustworthy appraisal systems in order to foster a healthy and productive work environment, even in virtual settings.

Keywords: performance appraisal fairness, compensation satisfaction, remote work, online business

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja modern, keseimbangan antara kinerja dan kompensasi menjadi salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia. Setiap karyawan bekerja dengan harapan bahwa hasil kerja mereka akan diakui dan dihargai secara adil, salah satunya melalui pemberian kompensasi yang layak. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan dan motivasi yang dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas.

Namun, dalam praktiknya, tidak sedikit karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang mereka terima belum mencerminkan kontribusi atau upaya yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Mereka merasa telah bekerja keras, mencapai target, bahkan berkontribusi lebih dari yang diharapkan, tetapi justru mendapat kompensasi yang sama atau bahkan lebih rendah dari rekan kerja lain yang dianggap kurang berprestasi. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, kekecewaan, bahkan memicu konflik internal di lingkungan kerja.

Salah satu akar permasalahan dari ketidakpuasan terhadap kompensasi adalah sistem penilaian kinerja yang tidak dijalankan secara adil dan transparan. Dalam banyak

organisasi, penilaian kinerja masih dilakukan secara subjektif, tidak memiliki indikator yang jelas, tidak melibatkan evaluasi dua arah, atau hanya menjadi formalitas tahunan tanpa tindak lanjut yang nyata. Karyawan pun sering kali tidak mengetahui bagaimana penilaian dilakukan, siapa yang menilai, dan apa dasar pertimbangannya. Ketidakjelasan ini menimbulkan persepsi negatif terhadap sistem penilaian, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan.

Keadilan dalam penilaian kinerja bukan hanya tentang hasil akhirnya, melainkan tentang bagaimana proses itu dijalankan. Penilaian yang adil adalah penilaian yang dilakukan secara objektif, berdasarkan kriteria yang telah disepakati, melibatkan komunikasi yang terbuka, serta memberi ruang bagi karyawan untuk memahami dan merespons hasil evaluasi. Ketika karyawan merasakan bahwa proses penilaian dilakukan dengan cara yang adil dan transparan, mereka akan lebih menerima hasilnya, bahkan jika hasil tersebut belum sesuai harapan. Sebaliknya, jika penilaian dilakukan secara sepihak dan tertutup, maka apa pun hasilnya akan menimbulkan kecurigaan dan ketidakpuasan.

Urgensi dari pembahasan ini terletak pada pentingnya membangun sistem penilaian kinerja yang adil

sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan kompensasi. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya. Tanpa adanya kepercayaan terhadap sistem penilaian dan kompensasi, maka perusahaan berisiko kehilangan talenta yang berkualitas. Lebih dari itu, sistem yang tidak adil dapat merusak budaya kerja, menurunkan semangat tim, dan berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual bagaimana hubungan antara keadilan dalam penilaian kinerja dan kepuasan kompensasi karyawan. Melalui pendekatan kajian pustaka, penulisan ini akan membahas teori-teori yang relevan serta memberikan gambaran mengapa kedua aspek ini harus berjalan beriringan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada keadilan.

2. LANDASAN TEORI

1. Keadilan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan organisasi untuk menilai kontribusi dan

pencapaian kerja karyawan dalam periode tertentu. Penilaian ini idealnya dilakukan secara sistematis dan objektif, dengan menggunakan indikator-indikator yang relevan dengan tanggung jawab pekerjaan. Namun dalam kenyataannya, proses ini tidak selalu berjalan dengan adil, terutama jika prosedur penilaiannya tidak transparan atau dilakukan secara subjektif.

Keadilan dalam penilaian kinerja menyangkut persepsi karyawan terhadap apakah proses dan hasil penilaian mencerminkan upaya serta kontribusi mereka secara wajar. Menurut konsep keadilan organisasional (organizational justice), khususnya keadilan prosedural, penilaian dinilai adil jika prosedurnya konsisten, tidak bias, akurat, dapat dikoreksi, representatif terhadap semua pihak yang terlibat, dan berdasarkan standar etika.

Dalam konteks hubungan kerja, keadilan penilaian kinerja juga berarti bahwa setiap karyawan dinilai berdasarkan indikator yang sama, mendapat kesempatan yang sama untuk menunjukkan kinerja, serta dilibatkan dalam proses evaluasi—misalnya melalui umpan balik atau diskusi hasil penilaian. Ketika karyawan merasa bahwa penilaian yang diterima tidak dilakukan secara adil, mereka cenderung mengalami demotivasi, perasaan tidak dihargai,

dan bahkan konflik emosional dengan organisasi.

Keadilan penilaian kinerja menjadi landasan penting karena hasil dari proses ini sering kali digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan penting, salah satunya adalah pemberian kompensasi. Jika sistem penilaian diragukan keadilannya, maka keputusan yang muncul dari hasil penilaian tersebut juga akan dipertanyakan.

2. Kepuasan terhadap Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Bentuknya bisa berupa kompensasi finansial (seperti gaji, bonus, tunjangan) dan non-finansial (seperti pengakuan, promosi, atau lingkungan kerja yang baik). Salah satu indikator utama dari kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap kompensasi yang diterima.

Kepuasan terhadap kompensasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sudah sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, prestasi, serta kondisi kerja mereka. Karyawan akan merasa puas jika mereka menilai bahwa kompensasi yang diberikan mencerminkan nilai kerja mereka secara adil dan sepadan.

Namun kepuasan ini tidak hanya dipengaruhi oleh jumlah atau besarnya kompensasi, tetapi juga oleh bagaimana kompensasi itu diberikan. Jika proses pemberian kompensasi dianggap tidak adil, misalnya karena didasarkan pada penilaian kinerja yang tidak transparan atau bias, maka karyawan akan merasa tidak dihargai, meskipun jumlah kompensasi tergolong besar.

Menurut teori keadilan, kepuasan terhadap kompensasi muncul apabila terjadi keseimbangan antara input (upaya, kemampuan, loyalitas) dan **output** (kompensasi yang diterima). Ketidakseimbangan ini akan menyebabkan rasa tidak puas yang berdampak pada produktivitas kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

3. Hubungan antara Keadilan Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kompensasi

Keadilan dalam penilaian kinerja dan kepuasan terhadap kompensasi adalah dua hal yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan. Ketika penilaian kinerja dilakukan secara adil dan profesional, karyawan akan memiliki kepercayaan bahwa kompensasi yang mereka terima berdasarkan pencapaian nyata. Hal ini menciptakan rasa puas, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Sebaliknya, ketika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja

dilakukan secara tidak adil—misalnya melalui penilaian subjektif, nepotisme, atau tidak melibatkan indikator yang jelas—maka hasil penilaian tersebut akan diragukan. Jika kompensasi diberikan berdasarkan hasil yang tidak adil ini, maka karyawan akan merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak mencerminkan kontribusi nyata mereka, dan muncullah ketidakpuasan.

Ketidakadilan dalam penilaian kinerja juga dapat menciptakan kecemburuan sosial di antara karyawan. Misalnya, ketika karyawan melihat rekan kerja dengan kinerja yang sama atau lebih rendah justru mendapatkan kompensasi lebih tinggi, sementara dirinya tidak mendapatkan penghargaan yang layak, maka hal ini menurunkan semangat kerja dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).

Berbagai studi dalam bidang manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap sistem penilaian dan keadilan organisasi merupakan prediktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi harus membangun sistem evaluasi kinerja yang profesional, terbuka, dan diterima oleh karyawan. Dengan begitu, keputusan yang dihasilkan dari proses evaluasi, termasuk dalam hal kompensasi, akan diterima dengan lebih lapang dan menciptakan suasana kerja yang positif.

3. METODOLOGI

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan antara keadilan dalam penilaian kinerja dengan kepuasan terhadap kompensasi yang dirasakan oleh karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali persepsi, pengalaman, dan pemaknaan karyawan terhadap proses penilaian kinerja serta dampaknya terhadap kepuasan kompensasi.

2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah perusahaan swasta di sektor [sebutkan sektor industri atau samarkan jika perlu, misalnya: “perusahaan manufaktur di wilayah Jakarta”]. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun dan pernah mengikuti proses penilaian kinerja secara formal.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui beberapa teknik sebagai berikut:

- **Wawancara mendalam (*in-depth interview*)**
Wawancara dilakukan terhadap beberapa karyawan

dengan posisi dan latar belakang yang berbeda untuk menggali pengalaman mereka terkait keadilan dalam proses penilaian kinerja dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi kepuasan mereka terhadap kompensasi.

• **Observasi non-partisipatif**

Peneliti juga melakukan pengamatan terhadap proses kerja, interaksi antar karyawan, serta suasana kerja yang berkaitan dengan respons terhadap sistem penilaian dan kompensasi.

• **Dokumentasi**

Data sekunder dikumpulkan melalui dokumen internal seperti kebijakan penilaian kinerja, sistem kompensasi, serta hasil evaluasi kerja (jika diizinkan oleh perusahaan).

4. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis), yaitu dengan mengidentifikasi pola-pola atau tema-tema utama yang muncul dari wawancara dan observasi. Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Transkrip data hasil wawancara dan catatan lapangan.
2. Pemberian kode terhadap data yang relevan.

3. Pengelompokan data berdasarkan tema seperti: keadilan prosedural, persepsi penilaian, kepuasan kompensasi, dan hubungan antar keduanya.

4. Penarikan kesimpulan dari keterkaitan antar tema.

5. Uji Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari beberapa narasumber dan metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Selain itu, dilakukan juga member checking, yakni meminta responden memverifikasi kembali hasil wawancara agar sesuai dengan maksud mereka.

6. Etika Penelitian

Penelitian ini menjaga prinsip-prinsip etika seperti:

- Menjaga kerahasiaan identitas narasumber.
- Meminta persetujuan partisipasi sebelum wawancara.
- Tidak memanipulasi data demi kepentingan tertentu.
- Menggunakan hasil penelitian semata-mata untuk tujuan akademik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Temuan Umum Terkait Persepsi Karyawan terhadap Penilaian Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi, mayoritas karyawan mengungkapkan bahwa sistem penilaian kinerja di perusahaan belum sepenuhnya mencerminkan keadilan. Beberapa menyatakan bahwa penilaian kerap kali dipengaruhi oleh faktor subjektif, seperti kedekatan personal antara atasan dan bawahan atau ketidakterbukaan dalam penyampaian kriteria penilaian. Salah satu responden mengatakan:

“Saya merasa sudah memenuhi target kerja, tapi nilainya tetap biasa saja. Atasan saya juga tidak pernah memberi tahu apa yang jadi patokan penilaian, jadi kadang saya bingung apakah kerja saya dihargai atau tidak.” (Wawancara, Karyawan A)

Pernyataan ini mengindikasikan kurangnya kejelasan dan transparansi dalam prosedur penilaian, yang kemudian menimbulkan persepsi ketidakadilan (keadilan prosedural). Beberapa karyawan juga menyoroti ketidaksesuaian antara hasil penilaian dengan pemberian kompensasi. Mereka merasa bahwa meskipun hasil penilaian cukup baik, kenaikan gaji atau bonus yang diterima tidak mencerminkan prestasi yang diraih.

2. Keadilan Penilaian Kinerja dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kompensasi

Secara umum, terdapat kecenderungan yang kuat bahwa persepsi keadilan dalam penilaian kinerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan terhadap kompensasi. Karyawan yang merasa proses penilaian dilakukan secara adil – dengan kriteria yang jelas, transparan, dan konsisten – menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap kompensasi yang mereka terima, meskipun jumlahnya tidak terlalu besar. Sebaliknya, mereka yang merasa sistem penilaiannya tidak adil cenderung menunjukkan ketidakpuasan terhadap kompensasi, bahkan jika nilainya cukup tinggi.

Hal ini selaras dengan teori *Equity Theory* dari Adams, yang menyatakan bahwa individu akan menilai keadilan dalam organisasi berdasarkan perbandingan antara input (kerja keras, waktu, keahlian) dan output (gaji, bonus, penghargaan). Jika output yang diterima tidak sebanding dengan input, maka akan muncul rasa tidak puas. Selain itu, teori *Organizational Justice* dari Greenberg juga relevan di sini. Greenberg membagi keadilan organisasi ke dalam beberapa dimensi, salah satunya adalah keadilan distributif (kewajaran hasil) dan keadilan prosedural (kewajaran proses). Kedua jenis

keadilan ini berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Keadilan

Dari hasil analisis, beberapa faktor yang memengaruhi persepsi keadilan penilaian kinerja antara lain:

- Kurangnya komunikasi dari atasan mengenai indikator penilaian
- Tidak adanya sistem feedback dua arah setelah proses evaluasi
- Ketidakkonsistenan dalam menerapkan standar penilaian antar departemen
- Pengaruh subjektivitas atasan dalam memberikan skor penilaian

Salah satu responden menyebutkan:

“Saya rasa nilai saya lebih rendah karena atasan saya kurang suka dengan gaya kerja saya, padahal hasilnya bagus. Ini membuat saya merasa tidak dihargai.” (Wawancara, Karyawan B)

Pengalaman seperti ini menunjukkan bahwa keadilan tidak hanya soal hasil penilaian, tetapi juga tentang bagaimana proses itu dijalankan dan bagaimana persepsi atas proses tersebut terbentuk.

4. Dampak Ketidakpuasan Kompensasi

Karyawan yang tidak puas terhadap kompensasi karena merasa dinilai tidak adil menunjukkan beberapa sikap negatif, seperti:

- Penurunan semangat kerja
- Ketidaktertarikan dalam program pengembangan diri
- Ketidakpercayaan terhadap sistem manajemen SDM
- Keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (turnover intention)

Ini menunjukkan bahwa keadilan dalam sistem penilaian kinerja bukan hanya sekadar isu administratif, melainkan memiliki dampak nyata terhadap stabilitas organisasi.

5. Upaya yang Dapat Dilakukan Perusahaan

Berdasarkan temuan di lapangan, perusahaan disarankan untuk:

- Menyusun indikator penilaian yang objektif, terukur, dan disosialisasikan ke seluruh karyawan.
- Melakukan pelatihan kepada para penilai (manajer/atasan) untuk meningkatkan kemampuan evaluatif secara adil dan profesional.
- Memberikan ruang diskusi atau feedback session agar

karyawan memahami hasil penilaiannya dan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan.

- Menyelaraskan hasil penilaian kinerja dengan sistem kompensasi secara lebih transparan dan terukur.

6. Analisis Keterkaitan Dua Variabel

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan dalam penilaian kinerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima. Ini menunjukkan bahwa sistem penilaian yang adil tidak hanya berfungsi untuk evaluasi, tetapi juga berdampak pada aspek emosional dan psikologis karyawan dalam menerima penghargaan atas kontribusinya.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keadilan dalam penilaian kinerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kompensasi karyawan. Persepsi terhadap sistem penilaian kinerja yang adil—yakni yang dilaksanakan secara objektif, transparan, konsisten, dan berdasarkan kriteria yang jelas—akan mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai

atas kontribusi yang telah mereka berikan.

Sebaliknya, penilaian kinerja yang dianggap tidak adil oleh karyawan cenderung menimbulkan rasa ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, meskipun secara nominal cukup besar. Ketidakpuasan ini dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Temuan ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk tidak hanya memperhatikan jumlah kompensasi yang diberikan, tetapi juga membangun sistem penilaian yang adil dan dipercaya oleh karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan saling menghargai.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses penyusunan jurnal ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada tim penerbit jurnal yang telah memberikan kesempatan dan memfasilitasi proses publikasi karya ini. Tak lupa, penulis menghargai dukungan dan semangat dari teman-teman yang telah memberikan motivasi dan bantuan

selama penyusunan artikel ini. Semoga jurnal ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep dan Aplikasi dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Handoko, T. H. (2022). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Simamora, H. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN Press.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.