

SISTEM KOMPENSASI, KEADILAN INTERAKSIONAL, DAN KINERJA KARYAWAN

Maria Pampa Kumalaningrum

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta
Jalan Seturan Yogyakarta 55281
Telepon +62 274 486160, 486321, Fax. +62 274 486155
E-mail: pampa_maria@yahoo.com

ABSTRACT

This study was conducted to examine the role of interactional justice in the relationship between compensation and job performance using 126 usable questionnaires that were collected from employees who have worked in retail shop in Yogyakarta. Data was processed with Structural Equation Modeling using AMOS program. The result showed that compensation system has direct effect on interactional justice, and interactional justice has direct effect on performance. In addition, implications of this study to pay system theory and practice, conceptual and methodological limitations, as well as directions for future research are also discussed.

Keywords: compensation system, interactional justice, job performance

JEL classification: D63, J33, M52

PENDAHULUAN

Kompensasi adalah fungsi dari strategi sumber daya manusia. Kompensasi juga dikenal dengan istilah penghasilan atau upah, renumerasi, penghargaan, dan dapat juga disebut sistem kompensasi. Berdasarkan perspektif individu, kompensasi dapat diartikan sebagai penghargaan untuk anggota maupun bukan anggota

organisasi yang diperlukan karyawan untuk memenuhi kebutuhan dasar dan meningkatkan standar kehidupannya. Berdasarkan perspektif organisasi, kompensasi sering dipandang sebagai bentuk dan administrasi pemilik organisasi untuk berbagai tipe sistem pengupahan bagi pekerja yang telah menyelesaikan suatu pekerjaan (Ismail *et al.*, 2011; Milkovich *and* Newman, 2009).

Secara tradisional, banyak pemilik bisnis menyusun sistem kompensasi didasarkan pada variabel internal organisasi, dengan tipe, tingkat, dan jumlah upah dialokasikan berdasarkan pada struktur kerja. Perspektif ini menekankan pada penggajian yang berdasarkan lama kerja, senioritas, dan keanggotaan sebagai bagian organisasi (Heneman *and* LeBlanc, 2003). Meskipun sistem penggajian berdasarkan kinerja dan jabatan berbeda-beda antarorganisasi, sistem penggajian dapat digunakan sebagai alat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar mendukung organisasi dan mencapai tujuan serta strategi organisasi.

Menurut Simamora (2004), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan baik finansial maupun tidak, serta tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Sistem kompensasi adalah pengaturan dalam organisasi mengenai apa yang harus dibayarkan dan bagaimana harus dibayarkan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan (Milkovich *and* Newman, 2009). Dalam sistem kompensasi, diatur imbalan berdasarkan seberapa baik karyawan sebagai individu, tim atau organisasi bekerja.

Sistem kompensasi juga mengatur imbalan berdasarkan kontribusi, tingkat kemampuan, kompetensi, atau keterampilan yang telah dicapai.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai fungsi kapasitas puncak, peluang untuk berprestasi terbaik, dan kesediaan untuk melakukan yang terbaik. Kapasitas puncak untuk melakukan pekerjaan berkaitan dengan keterampilan yang diperlukan untuk tugas. Peluang untuk berkinerja terbaik merupakan kesempatan yang ada dalam proses kinerja. Kesediaan untuk melakukan kinerja terbaik adalah tingkat keinginan karyawan untuk melakukan usaha keras memenuhi tuntutan organisasi. Kombinasi ketiga elemen tersebut akan kuat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, memenuhi harapan, dan mencapai tujuan yang dibentuk organisasi (Brown *et al.*, 2010). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat kompensasi dengan kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi keadilan interaksi (Ismail *et al.*, 2011). Dalam manajemen sumber daya manusia, keadilan interaksi sering didefinisikan sebagai perasaan sensitif dan kenyamanan pada cara perlakuan individual yang karyawan terima dari manajer dalam prosedur organisasi (Greenberg, 2003).

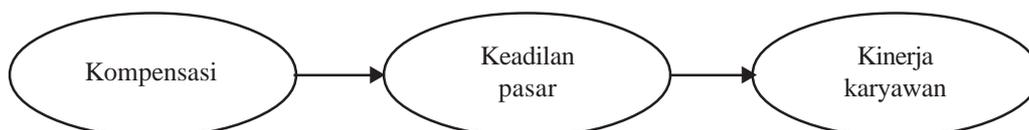
Jika individu menerima perlakuan adil dari pengambil keputusan (manajer atau *supervisor*), seperti adanya rasa hormat dari manajer pada hak pekerja dan rasa tanggung jawab manajer dalam mengalokasikan sumber daya (mis tingkat kompensasi). Hal ini akan memunculkan perasaan pekerja terhadap adanya keadilan interaksi. Perasaan adanya keadilan interaksi akan menimbulkan motivasi untuk berkinerja baik. Hal yang sama juga ditemukan Brown *et al.* (2003), yang dalam penelitian mengenai distribusi kompensasi menunjukkan bahwa mengalokasikan tingkat kompensasi pada beberapa jenis kelompok kerja berdasarkan prosedur yang sesuai akan menimbulkan persepsi adanya keadilan dan secara langsung berpe-

ngaruh terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga ditunjukkan oleh Ismail *and* Shariff (2008), yang dalam penelitiannya terbukti bahwa keadilan adalah variabel yang memediasi hubungan antara sistem kompensasi dan kinerja. Berbagai penelitian tersebut, memotivasi peneliti untuk melakukan meneliti lebih lanjut mengenai peran keadilan dalam hubungan tingkat kompensasi dengan kinerja karyawan.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Gambar 1 merupakan model utama dalam penelitian ini. Hipotesis penelitian mengacu pada model ini. Model ini berupaya menganalisis hubungan antara sistem kompensasi, keadilan interaksional, dan kinerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upah-upah yang telah diberikan kepada perusahaan (Milkovich *and* Newman, 2009). Dimensi kompensasi terdiri dari keuangan dan non keuangan. Dimensi keuangan merupakan imbalan yang diterima individu atas tenaga yang diberikan yang terdiri dari keuangan langsung dan tidak langsung. Dimensi non keuangan merupakan kepuasan atas pekerjaan atau suasana kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan kompensasi (Milkovich *and* Newman, 2009), yaitu ketersediaan tenaga kerja di pasar dan kebutuhan tenaga kerja perusahaan, tuntutan serikat pekerja, tingkat produktivitas yang mampu dicapai oleh perusahaan, kemampuan perusahaan membayar, kebijakan penggajian perusahaan, biaya hidup karyawan, dan aturan-aturan pemerintah. Fungsi struktur kompensasi dalam organisasi diharapkan dapat menjadi dasar yang konsisten dan adil untuk memberikan motivasi dan *reward* kepada karyawan. Hal ini menyebabkan organisasi memiliki suatu kerangka yang memiliki keseimbangan internal dan daya saing internal serta mempermudah implementasi



Gambar 1
Hubungan antara Sistem Kompensasi, Keadilan Interaksi, dan Kinerja Karyawan

kebijakan yang diputuskan (Belfield *and* Marsden, 2003). Salah satu pendapat tentang konsep struktur kompensasi menyampaikan bahwa dalam penyusunan struktur kompensasi, ada dua hal yang perlu ditetapkan yaitu tingkat kompensasi dan struktur kompensasi. Alat administrasi yang digunakan dalam penetapan tingkat kompensasi adalah *market pay surveys* sedangkan alat administrasi struktur kompensasi adalah evaluasi jabatan. Dalam tingkat kompensasi, fokus diarahkan pada terjadinya keseimbangan eksternal, sedangkan struktur kompensasi memiliki fokus pada keseimbangan internal (Ismail, *et al.* 2011)

Menurut Simamora (2004), ada beberapa bentuk kompensasi di Indonesia, yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Upah biasanya berdasarkan pada tarif pembayaran berdasarkan jam kerja. Biasanya pembayaran upah diberikan pada pekerja harian dengan perjanjian yang telah disepakati di awal kerja. Gaji merupakan sistem pembayaran mingguan atau bulanan. Gaji adalah suatu balas jasa yang periodik untuk karyawan tetap perusahaan serta ada jaminan kepastian.

Insentif adalah tambahan di luar gaji atau upah reguler yang diberikan perusahaan. Insentif muncul karena adanya peningkatan kinerja karyawan. Kinerja tersebut dapat berupa kenaikan penjualan, produktivitas, atau efisiensi biaya. Tujuan insentif diberikan untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan (Mesch *and* Rooney, 2008; Xinyan, *et al.* 2010).

Dua komponen lain kompensasi adalah tunjangan dan fasilitas. Tunjangan biasanya berupa perlindungan dan upaya perusahaan untuk menambah kesejahteraan karyawan. Tunjangan dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi kematian, asuransi pendidikan, dan program perlindungan lainnya. Tunjangan dapat juga berupa program untuk kesejahteraan karyawan, misalnya adanya jasa konsultasi psikologi, dana transportasi, dan dana perumahan. Fasilitas adalah fasilitas atau hal-hal yang dapat dinikmati karyawan, seperti kendaraan perusahaan, komputer perusahaan, dan rumah dinas. Pembentukan sistem kompensasi yang tepat merupakan salah satu cara untuk menimbulkan motivasi kerja yang tinggi para pekerja. Persepsi keadilan dari sudut pandang karyawan dalam penentuan sistem kompensasi merupakan penentu dapat tidaknya

kompensasi dalam organisasi menjadi motivator karyawan untuk berkinerja lebih baik. Dalam manajemen sumber daya manusia, dikenal tiga macam keadilan yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksi. Masing-masing keadilan dapat memainkan peran berbeda dalam memperbaiki *outcome* individu dan organisasi berkaitan dengan sistem kompensasi.

Keadilan distributif mengasumsikan keadilan akan terjadi jika orang menerima kompensasi yang dianggap layak sesuai dengan pekerjaan atau pengorbanannya. Keadilan didefinisikan sebagai perbandingan antara input (pengorbanan) dengan *output* (kompensasi). Keadilan prosedural mengasumsikan bahwa keadilan yang terjadi ketika proses yang digunakan untuk menentukan hasil pekerjaan dipandang masuk akal. Keadilan interaksi mengasumsikan bahwa keadilan akan terjadi ketika pengalokasian kompensasi dipersepsikan adil dari sudut pandang karyawan. Keadilan interaksi meliputi kepercayaan karyawan ke atasan, rasa hormat ke atasan), kelayakan individu yang menentukan prosedur kompensasi, dan kebenaran dari cara melakukan penetapan kompensasi. Dalam manajemen sumber daya manusia, keadilan interaksi sering juga didefinisikan sebagai rasa sensitif dan kenyamanan pada cara perlakuan individual yang karyawan terima dari manajer dalam prosedur organisasi (Sumera *et al.*, 2010; Greenberg, 2003).

Pada penelitian Chang *and* Hahn (2006), ditemukan hasil bahwa perbedaan *socio-cultural* merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam penentuan sistem kompensasi dalam organisasi. Satu dimensi budaya yang dapat mempengaruhi sikap terhadap kompensasi adalah konsep kolektivisme dan individualisme. Kolektivisme adalah norma dan standar yang menerapkan jarak kekuasaan yang lebar (misalnya, struktur hirarki yang semakin tinggi dan pengambilan keputusan yang terpusat) dan lebih menekankan pada minat kelompok, kerjasama, kesetiaan, serta harmoni. Individualisme adalah nilai dan standar yang menerapkan jarak kekuasaan yang rendah (misalnya, hirarki dan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi) dan lebih menekankan pada pencapaian individual.

Pada budaya individualis, kompensasi yang adil didefinisikan sebagai rasio antara input dan output para pekerja. Sebagai contoh, pekerja Amerika menganggap

kompensasi yang adil adalah jika berdasarkan pada kinerja. Sedangkan pada budaya kolektifisme, pekerja lebih menekankan pada hasil yang sama daripada berfokus pada kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Sebagai contoh, pekerja Rusia, Jepang, Cina, Malaysia, dan Indonesia, menganggap kompensasi adil jika berdasarkan pada masa kerja, senioritas, dan atau kebutuhan. Kondisi budaya ini mempengaruhi definisi keadilan sistem kompensasi dalam persepsi karyawan. Keadilan interaksi, dalam beberapa penelitian ternyata berhubungan dengan sistem penentuan kompensasi. Sebagai contoh, Ismail and Shariff (2008), melakukan penelitian mengenai kesenjangan kompensasi pada suatu universitas dan menemukan bahwa ada keputusan manajemen untuk memberikan kompensasi lebih besar pada profesor yang direkrut dari luar universitas dibandingkan profesor dari dalam universitas yang melalui jenjang promosi. Hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, ketidakpuasan, dan kritik.

Keadilan merupakan hal yang penting dalam setiap tindakan pengambilan keputusan dalam organisasi. *Self-interest model* menyarankan enam aturan keadilan dalam pengambilan keputusan, yaitu melakukan keputusan berdasarkan informasi yang akurat, menerapkan prosedur alokasi kompensasi yang konsisten, melakukan keputusan yang tepat, menghilangkan bias, menerapkan moral dan standar etika dalam pengambilan keputusan, dan memastikan proses alokasi kompensasi memenuhi harapan dan kebutuhan penerima kompensasi. *Group value model* menyarankan tiga tipe *relational judgement* mengenai otoritas manajer atau pemimpin, yaitu pengakuan atas kemampuan manajer atau pemimpin, netral, dan dapat dipercaya. Proses sistem penilaian menyarankan tiga tipe karakteristik keadilan, yaitu adanya perhatian yang cukup, proses mendengarkan yang adil, dan *judgement* berdasarkan bukti (Ismail and Shariff, 2008).

Penelitian mengenai kompensasi konsisten dengan teori keadilan interaksi, seperti teori ekuitas, *group value model*, dan sistem penilaian (Chiaburu, 2007). Teori-teori ini berfokus pada keadilan mengenai interaksi antara manajer dan pekerja dan sistem distribusi kompensasi, tetapi dengan definisi keadilan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, dalam teori ekuitas dikatakan bahwa interaksi antara output (misalnya kompensasi) dan input (misalnya usaha pekerja)

sebagai rasio bernilai sama atau tidak sama akan dijadikan cara mempersepsikan sesuatu itu adil atau tidak oleh pekerja.

Penentuan sistem kompensasi yang baik yang dibuat pemimpin yang dipercaya karyawan, dihormati, dan dianggap layak atau kompeten untuk menciptakan sistem kompensasi tersebut akan menimbulkan persepsi adanya keadilan interaksi dalam diri karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja karena ada persepsi mendapat perlakuan yang adil dari organisasi dalam hal penyusunan sistem kompensasi bagi mereka. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H1. Sistem kompensasi berpengaruh terhadap keadilan interaksi

Kinerja karyawan yang menunjukkan suatu kapasitas kinerja karyawan, didefinisikan sebagai fungsi dari kapasitas terbaik, peluang untuk berprestasi terbaik, dan kesediaan untuk melakukan yang terbaik. Kapasitas terbaik untuk melakukan pekerjaan berkaitan dengan ketrampilan yang berkaitan dengan tugas mereka, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman. Peluang untuk berkinerja terbaik merupakan kesempatan yang ada dalam proses kinerja. Kesediaan untuk melakukan berkinerja terbaik menunjukkan tingkat keinginan karyawan dan usaha keras karyawan untuk memenuhi kinerja yang dituntut. Kombinasi dari elemen-elemen tersebut akan kuat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, memenuhi harapan, dan mencapai tujuan yang dibentuk oleh organisasi (Brown *et al.*, 2003; Hijazi and Qureshi, 2005). Dalam teori keadilan interaksi dinyatakan bahwa jika pekerja mempersepsikan cara manajer dalam distribusi kompensasi adalah adil, maka akan meningkatkan kinerja mereka. Investigasi teliti mengenai berbagai teori tersebut, memperlihatkan bahwa kemampuan manajer menerapkan perlakuan yang tepat dalam proses distribusi kompensasi baik dalam hal level maupun jumlah kompensasi akan mempengaruhi perasaan pekerja mengenai adanya keadilan interaksi. Hal ini mengarah pada hasil yang positif yaitu kinerja yang baik (Chang and Hahn, 2006; Nasurdin and Khuan, 2011; dan Suliman, 2007).

Studi dalam perilaku organisasi, menemukan hubungan yang positif antara persepsi keadilan dan kinerja. Penelitian Ismail dan Syariff (2008) menunjukkan bahwa ada hubungan antara sistem

kompensasi dengan kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi oleh keadilan interaksi. Jika individual menerima perlakuan adil dari pengambil keputusan (manajer atau supervisor), seperti pemimpin memperlihatkan rasa hormat pada hak pekerja dan bertanggungjawab dalam mengalokasikan sumber daya (misalnya tingkat kompensasi), maka akan memunculkan motivasi untuk berkinerja lebih baik. Hal yang sama juga ditemukan Brown *et al.* (2003), bahwa mengalokasikan tingkat kompensasi pada beberapa jenis kelompok kerja berdasarkan aturan yang sesuai akan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H2: Keadilan interaksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan usaha retel di Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai unit analisis. Teknik atau prosedur pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Karakteristik responden *sampel* yang terdiri dari pria dan wanita, serta memiliki keberagaman tingkat kompensasi, lama bekerja, serta posisi dalam pekerjaan diharapkan dapat mencerminkan keberagaman penentuan sistem kompensasi.

Dalam penelitian ini, kuesioner yang disebar sebanyak 216 yang kembali hanya 137, dan yang layak digunakan hanya 126. Untuk operasionalisasi variabel, diambil dari penelitian Ismail dan Syarif (2008) dan Ismail *et al.* (2011). Kompensasi diukur dengan menggunakan 3 pertanyaan. Contoh pertanyaan untuk variabel ini adalah apakah tujuan dan strategi organisasi tercermin pada kompensasi. Variabel kedua adalah keadilan interaksi yang diukur dengan 4 pertanyaan. Contoh pertanyaan untuk variabel ini adalah mengenai kejujuran dan etika atasan langsung pekerja dalam mendiskusikan mengenai level kompensasi. Variabel terakhir, kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 4 pertanyaan. Contoh pertanyaan variabel ini adalah ketika pekerja melakukan pekerjaan dengan baik, maka yang bersangkutan akan meningkat harga dirinya.

HASIL PENELITIAN

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi antarskor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total. Teknik yang digunakan adalah teknik korelasi

Product Moment Pearson. Untuk proses perhitungan, peneliti menggunakan SPSS. Untuk menentukan valid tidaknya suatu variabel yang diuji, maka secara statistik hasil korelasi dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi dengan taraf signifikansi 5%. Semua variabel penelitian valid pada signifikansi 5% dan hasil pengujian semuanya valid. Uji validitas digunakan untuk meyakinkan apakah pengukuran memang mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur bahwa instrumen benar-benar bebas dari kesalahan sehingga menghasilkan hasil yang konsisten sehingga dapat berlaku dengan baik pada kondisi yang berbeda-beda. (Ghozali, 2009:69). Pengujian reliabilitas metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas.

Penelitian ini menggunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh koefisien alpha variabel yang diuji. Proses perhitungan uji reliabilitas menggunakan *SPSS for Windows*. Pada penelitian ini, alat pengukur yang berupa kuesioner yang digunakan untuk mengukur semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini semuanya dapat diandalkan atau *reliable*.

Jumlah data responden yang dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 126 pekerja beberapa toko ritel di Yogyakarta, dengan komposisi 60 pekerja laki-laki dan 66 pekerja perempuan. Jabatan responden kasir sebanyak 23 orang, supervisor sebanyak 42 orang, dan 61 orang adalah pegawai toko biasa. Pendidikan responden SMP sebanyak 45 orang, 65 orang SMA, dan 16 sarjana S1. Untuk menguji kecocokan secara menyeluruh, peneliti menggunakan *chi square* (c^2), indek kecocokan (*GFI*), indek *Tucker Lewis* (*TLI*), indek kecocokan yang dinormalkan (*Adjusted GFI*), dan *chi square* yang dinormalkan (*Normed c^2*) seperti yang tampak dalam Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa *chi-square* = 55,428 dengan df. 1, dan $p: 0.080 > 0.05$. Hasil uji ini menunjukkan bahwa model tersebut *acceptable fit* (secara statistik mengindikasikan kecocokan yang baik) atau tidak terdapat beda yang signifikan antara data observasi dengan model penelitian yang diajukan oleh peneliti (Hair *et al.*, 2006). *GFI* menunjukkan derajat kecocokan model secara keseluruhan. Ukuran ini merupakan ukuran

Tabel 1
Ringkasan Goodness of Fit

Pengukuran Goodness-of-Fit	Hasil komputer	Kriteria diterima
Absolute:		
1. Chi-square (c^2)	c^2 : 55,428 Signifikan level (p): 0,080	$p > 0.05$, c^2 kecil dan tidak signifikan
2. Goodness-of Fit (GFI)	GFI: 0,930	GFI = 0.90 atau lebih
Incremental:		
1. Tucker Lewis Index (TLI)	TLI: 0,907	TLI = 0.90 atau lebih
2. Normed Fit Index (NFI)	NFI: 0,772	NFI = 0.90 atau lebih
3. Adjusted GFI (AGFI)	AGFI: 0,890	AGFI = 0.90 atau lebih
Parsimony:		
1. Normed Chi square: CMIN/DF	Normed c^2 : 1,320	Limit bawah: 1.0; Limit atas: 2.0, 3.0, atau 5.0.

Sumber: Data penelitian, diolah.

nonstatistical. Nilai GFI berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). GFI model penelitian ini sebesar 0,907. Hal ini menunjukkan model penelitian dapat diterima karena kriteria model diterima adalah GFI = 0.90 atau lebih.

Tucker Lewis Index (TLI), *Normed Fit Index* (NFI), dan *Adjusted GFI* (AGFI) menunjukkan perbandingan antara model penelitian dengan *baseline model* yang disebut dengan *null model*. *Null model* adalah model yang diharapkan dapat diungguli oleh model penelitian yang diajukan. Indikator-indikator ini merupakan ukuran *nonstatistical*. Kriteria penerimaan TLI adalah 0.90 atau lebih, NFI adalah 0.90 atau lebih, dan AGFI adalah 0.90 atau lebih. TLI, NFI, dan AGFI dalam penelitian ini menunjukkan angka 0,907 untuk TLI, 0,772 untuk NFI, dan 0,890 untuk AGFI. NFI penelitian berada di atas kriteria penerimaan, TLI dan AGFI berada sedikit di bawah kriteria penerimaan, tetapi masih bisa dikatakan marginal.

Normed chi-square menunjukkan dua kriteria suatu model tidak dapat diterima. Kriteria pertama, model penelitian "*overfitted*," ditunjukkan dengan nilai *normed chi-square* yang kurang daripada 1.0. Kriteria kedua adalah model tidak betul-betul mencerminkan data yang diobservasi, ditunjukkan dengan nilai *normed chi-square* lebih besar dari 2.0 atau 3.0, atau batas yang lebih liberal yaitu 5.0. Indikator ini merupakan ukuran *nonstatistical*. *Normed chi-square* dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas batas

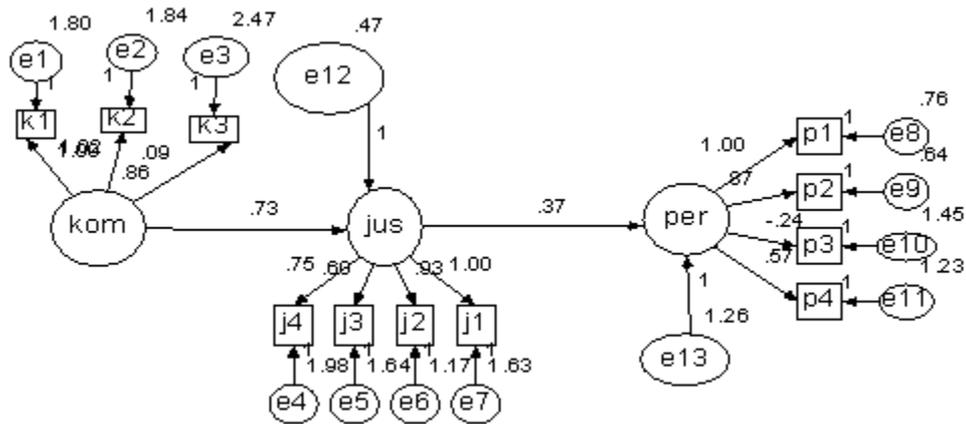
bawah dan di bawah batas atas.

Dalam hasil analisis AMOS masih banyak angka-angka lain yang dapat menunjukkan dapat diterima atau tidaknya suatu model penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan beberapa indikator, seperti yang tertulis dalam Tabel 1, karena indikator-indikator tersebut telah cukup mencerminkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini *acceptable fit*.

Pada Gambar 2 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian. Pengujian secara simultan menguji pengaruh kompensasi terhadap keadilan interaksi dan pengaruh keadilan interaksi terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan dengan model persamaan struktural. Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian hipotesis penelitian.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, terlihat bahwa sistem kompensasi akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional. Hal ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat kompensasi dengan kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi keadilan interaksi (Ismail and Syariff, 2008; Chiaburu, 2007). Jika individual menerima perlakuan adil dari pengambil keputusan (manajer atau supervisor), seperti pemimpin memperlihatkan rasa hormat pada hak pekerja dan



Gambar 2
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Tabel 2
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Variabel Penelitian

<i>Exogenous Variables</i>	<i>Endogenous Variables</i>	Beta	CR	P value	Keterangan
H ₁ Kompensasi (Kom)	Keadilan (Jus)	0.731	2,857	0,004	Signifikan
H ₂ Keadilan (Jus)	Kinerja (Per)	0.366	2,288	0,022	Signifikan
Uji dua arah, df. 14, a: 0.10, t _{tabel} : 1.761; a: 0.05, t _{tabel} : 2.145; a: 0.01, t _{tabel} : 2.977; dan a: 0.002, t _{tabel} : 3.787					

Sumber: Data penelitian, diolah.

bertanggung jawab dalam mengalokasikan sumber daya (misalnya tingkat kompensasi). Hal ini akan memunculkan perasaan pekerja terhadap adanya keadilan interaksi.

Hasil penelitian juga mendukung penelitian Brown *et al.* (2003) dan Hijazi and Qureshi (2005), yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara sistem kompensasi dengan kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi oleh keadilan interaksi. Jika individual menerima perlakuan adil dari pengambil keputusan (manajer atau supervisor), seperti memperlihatkan rasa hormat pada hak pekerja dan bertanggungjawab dalam mengalokasikan sumber daya (misalnya tingkat kompensasi). Hal ini akan memunculkan perasaan pekerja terhadap adanya keadilan interaksi yang akan menimbulkan motivasi berkinerja dengan baik.

Pengaruh signifikan variabel keadilan interaksi ke kinerja, menunjukkan bahwa pembentukan sistem

kompensasi yang tepat akan dipandang sebagai keadilan oleh karyawan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Ismail *et al.* (2011), tentang distribusi kompensasi yang sangat jelas menunjukkan bahwa mengalokasikan tingkat kompensasi pada beberapa jenis kelompok kerja berdasarkan aturan yang sesuai akan secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga mendukung penelitian Chang and Hahn (2006), Nasuridin and Khuan (2011), serta Suliman (2007). Penelitian tersebut mereka memperlihatkan bahwa kemampuan manajer menerapkan perlakuan yang tepat dalam proses distribusi kompensasi baik dalam hal level maupun jumlah kompensasi akan mempengaruhi perasaan pekerja mengenai adanya keadilan interaksi. Perasaan adanya keadilan interaksi akan mengarah pada hasil yang positif yaitu kinerja yang baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penentuan sistem kompensasi yang baik akan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai adanya keadilan interaksi dalam perusahaan. Keadilan interaksi mengasumsikan bahwa keadilan akan terjadi ketika pengalokasian kompensasi dipersepsikan adil dari sudut pandang karyawan. Keadilan interaksi meliputi kepercayaan karyawan ke atasan, rasa hormat ke atasan, kelayakan individu yang menentukan prosedur kompensasi, dan kebenaran dari cara melakukan penetapan kompensasi. Ketika karyawan merasa bahwa terdapat keadilan interaksi dalam penentuan sistem kompensasi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menunjukkan suatu kapasitas kinerja karyawan, didefinisikan sebagai fungsi dari kapasitas terbaik karyawan, peluang untuk berprestasi terbaik, dan kesediaan untuk melakukan yang terbaik.

Hasil penelitian ini menyimpulkan implikasi perlunya sistem upah yang dapat menimbulkan persepsi adanya keadilan interaksi pada karyawan. Agar dapat tercipta suatu sistem upah yang dapat menimbulkan persepsi keadilan interaksi, diperlukan suatu keahlian yang tepat dan perilaku yang baik dari para manajer yang menyusun sistem kompensasi. Keahlian dan watak yang baik akan menimbulkan rasa keadilan interaksi yang terbentuk dari rasa percaya terhadap atasan, rasa hormat ke atasan, dan kelayakan atasan yang menentukan sistem kompensasi. Jika sistem kompensasi dipersepsikan memiliki keadilan interaksi, maka akan menimbulkan motivasi pada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik sesuai tujuan organisasi.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu sampel penelitian hanyalah toko ritel atau eceran yang ada di wilayah Yogyakarta, pengukuran penelitian sepenuhnya berdasarkan pada pengukuran subyektif yaitu menggunakan persepsi para tenaga kerja, karena data obyektif belumlah tersedia. Meskipun dalam banyak penelitian, pengukuran secara subyektif secara metodologis dapat dibenarkan, tetapi tetap saja dapat

menimbulkan bias.

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka peneliti memberikan dua saran, yaitu pertama, mereplikasi penelitian dengan sampel yang lebih luas baik secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya. Ini dilakukan agar generalisasi hubungan antara sistem kompensasi, keadilan interaksi, kinerja karyawan dapat lebih tercapai. Kedua, menambah jenis keadilan sehingga tidak hanya keadilan interaksi, tetapi juga keadilan distribusi dan keadilan prosedural, sehingga sistem kompensasi dapat dibentuk dengan mempertimbangkan ketiga jenis keadilan yaitu keadilan interaksi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural.

DAFTAR PUSTAKA

- Belfield, R., and Marsden, D., 2003, "Performance Pay, Monitoring Environments and Establishment Performance", *International Journal of Manpower*, 24 (4): 452-471.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., and Simmering, M. J., 2003, "Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure", *Academy of Management Journal*, 46 (6): 752-762.
- Brown, M., Hyatt, D., and Benson, J., 2010, "Consequences of The Performance Appraisal Experience", *Personnel Review*, 39 (3): 375-396.
- Chang, E., and Hahn, J., 2006, "Does Pay-For-Performance Enhance Perceived Distributive Justice For Collectivistic Employees?", *Personnel Review*, 35 (4): 397-412.
- Chiaburu, D. S., 2007, "From Interactional Justice to Citizenship Behaviors: Role Enlargement or Role Discretion?", *Social Justice Research*, 20 (2): 207-227.
- Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: UNDIP.

- Greenberg, J., 2003, "Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Words of A Pay For Performance Plan", *Human Resource Management Review*, 13 (1): 41-57.
- Hair, J.F., Anderson R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C., 2006, *Multivariate data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Heneman, R.L. and LeBlanc, P.V., 2003, "Work Valuation Addresses Shortcomings of Both Evaluation and Market Pricing". *Compensation and Benefit Reviews*, 27 (2): 7-11.
- Hijazi, S. T and Qureshi, R. N., 2005, "Relationship Between Procedural Transparency Procedural Justice and Performance in Oil and Gas Development Company", *The Business Review*, 4 (1): 108-117.
- Ismail, A., Shariff, M. N. M., 2008, "Interactional Justice between Pay Level, Job Satisfaction, and Job Performance within Malaysian Institution of Higher Learning," *International Journal of Business and Management Science*, 1. (1): 67-83.
- Ismail, A., Al-Banna, M. H., Sahol, H. N., Zaidi, S.A., and Antonia, G., 2011, "Relationship between Performance Based Pay, Interactional Justice, and Job Satisfaction: A Mediating Model Approach", *International Journal of Business and Management*, 6(11): 170-180.
- Mesch, D.J. and Rooney, P.M., 2008, "Determinants of Compensation Gender Differences for Fundraising Professionals", *Nonprofit Management & Leadership*, 18 (4): 435-463.
- Milkovich, G.T., and Newman J.M., 2009, *Compensation*, New York: McGraw Hill.
- Nasurdin, A. M. and Khuan, S. L., 2011, "Organizational Justice, Age, and Performance Connection in Malaysia", *International Journal of Commerce & Management*, 21 (3): 273-290.
- Simamora, H., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suliman, A.M.T., 2007, "Links Between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAE and Arabic Context", *The Journal of Management Development*, 26 (4): 294-311.
- Sumera, K., Sabina, M., Khan, N. M. A., 2010, "Link Between Organizational Justice and Employee Job Performance in the Work Place", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (3):121-132.
- Xinyan, W., Jianqiao, L., Xia, D., and Tao, C., 2010, "The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange", *International Journal of Manpower*, 31 (6): 660-667.