



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 3 Tahun 2024 Page 765-774

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Keadilan Penilaian Kinerja dan Kompensasi Berbasis Kinerja

Tria Meisya Aziti

Universitas Nurtanio Bandung

Email: triameisyaaziti@gmail.com

Abstrak

Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan adalah salah satu tujuan terpenting dari organisasi perusahaan. Karenanya, para peneliti di bidang manajemen dan pengembangan sumber daya manusia banyak menaruh perhatian pada masalah penilaian kinerja yang adil serta kompensasi berbasis kinerja. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis terkait pengaruh keadilan penilaian kinerja (X1) serta kompensasi berbasis kinerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif cross-sectional dengan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini memaparkan bahwa kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dua variabel utama berupa keadilan penilaian kinerja dan juga kompensasi berbasis kinerja. Penelitian ini kemudian mengimplikasikan bahwa baik keadilan penilaian kinerja dan juga kompensasi berbasis kinerja merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja.

Kata Kunci: *Keadilan Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan, Kompensasi Berbasis Kinerja, Penilaian Kinerja*

Abstract

In today's competitive environment, increasing employee productivity and performance is one of the most important goals of corporate organizations. Therefore, researchers in the field of human resource management and development have paid much attention to the issue of fair performance appraisal and performance-based compensation. So, this research aims to determine and analyze the influence of fairness in performance appraisal (X1) and performance-based compensation (X2) on employee performance (Y). This research uses a cross-sectional quantitative method with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis. This research shows that employee performance is proven to be influenced positively and significantly by two main variables, namely the fairness of performance appraisals and performance-based compensation. This research implies that performance appraisal fairness and performance-based compensation are important elements in performance-based human resource management.

Keywords: Performance Appraisal Justice, Employee Performance, Performance-Based Compensation, Performance Appraisal

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja saat ini, berbagai organisasi menghadapi tantangan produktivitas dan kinerja yang signifikan (Abdelwahed & Doghan, 2023). Karenanya dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan adalah salah satu tujuan terpenting dari beberapa organisasi, karena tingkat produktivitas dan kinerja karyawan yang lebih tinggi memberikan keuntungan yang tak terhitung banyaknya bagi organisasi dan karyawannya (Abdelwahed & Doghan, 2023). Produktivitas yang lebih tinggi menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang menjanjikan, profitabilitas yang besar, dan kemajuan sosial yang sehat (Auzina-Emsina, 2014).

Berkaitan dengan masalah tersebut, Na-Nan et al. (2020) mengungkapkan bahwasanya Para peneliti di bidang manajemen, khususnya, peningkatan sumber daya manusia banyak menaruh perhatian pada masalah penilaian kinerja. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja terbukti penting bagi organisasi karena, selain mengukur kualitas manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja juga berfungsi untuk mengevaluasi atau menilai karyawan sebagai salah satu aspek krusial dalam pengurusan sumber daya manusia (Tahiri et al., 2020).

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan penilaian kinerja karyawan (Na-Nan et al., 2020). Karena penilaian kinerja telah digunakan untuk menilai apakah prestasi dan kinerja kerja karyawan sudah efektif, sesuai harapan perusahaan (Na-Nan et al., 2020). Bahkan, (Mashavira et al., 2022) berpendapat

bahwa satu-satunya tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengukur kinerja, yang merupakan salah satu komponen manajemen kinerja. Dengan demikian, maka jelasha bahwa penilaian kinerja bisaa menjadi prediktor yang baik terhadap kinerja kerja karyawan di suatu organisasi (perusahaan). Hanya saja, Hartmann & Slapničar (2012) berpendapat bahwa evaluasi (penilaian) kinerja harus secara teoritis mengandung keadilan. Keadilan dalam penilaian kinerja ini meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaktif (Selvarajan et al., 2018) dan informasional (Nair & Salleh, 2015).

Di sisi lain, Nyberg et al. (2016) juga mengungkapkan bahwa praktik MSDM bagi organisasi (perusahaan) untuk mencapai kinerja yang lebih baik adalah dengan menghubungkan gaji karyawan dengan kinerja pekerjaan. Akibatnya, organisasi saat ini juga semakin tergoda untuk menerapkan skema kompensasi berbasis kinerja (KBK) untuk memotivasi karyawan guna meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja kerja (Ren et al., 2017). Bahkan, kompensasi berbasis kinerja dapat dikaitkan dengan kinerja pada tingkat individu dan kinerja pada tingkat kelompok (Albæk et al., 2022). Hal ini semakin didukung dengan teori ekspektasi maupun prinsip intensitas insentif menyatakan bahwa kompensasi berbasis kinerja dipercaya dapat meningkatkan kinerja masa depan karena karyawan mengerahkan upaya berdasarkan imbalan (kompensasi) yang diharapkan (Nyberg et al., 2016).

Meskipun demikian, pengaruh keduanya, baik penilaian kinerja karyawan dan kompensasi berbasi kinerja, masih sedikit sekali diobservasi. Terkhusus di Indonesia. Karenanya, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk secara empiris menguji hubungan antara kinerja karyawan (diidentifikasi sebagai H1) dan kompensasi berbasis kinerja (diidentifikasi sebagai H2) terhadap kinerja karyawan pada industri makanan cepat saji.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional* yang melibatkan 88 responden sebagai sampel. Para responden dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di Kentucky Fried Chicken (KFC) untuk daerah Bandung dan Sekitarnya dengan kriteria berjenis kelamin laki-laki (38 orang / 45.78%) dan perempuan (45 orang / 54.22%). Rentan usia mereka adalah berkisar 19 - 24 tahun (20 orang / 24.10%), 25 – 30 tahun (27 orang / 32.53%), 31 - 36 tahun (23 orang / 27.71%), > 37 tahun (13 orang / 15.66%) yang memiliki latar belakang pendidikan SMA (16 orang / 19.28%), S1 (44 orang / 53.01%), S2 (23 orang / 27.71%).

Dalam rangka mengumpulkan data dari subjek penelitian kami, setiap karyawan yang menjadi fokus penelitian kami memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dengan mengisi angket. Angket yang disediakan telah dirancang sedemikian rupa untuk mencakup aspek-aspek yang relevan dengan variabel yang terlibat dalam penelitian ini. Setelah angket diisi oleh para responden, data yang terkumpul kemudian dikumpulkan dan disiapkan untuk tahap analisis lebih lanjut.

Proses analisis tersebut merupakan langkah krusial dalam pemahaman dan interpretasi hasil dari penelitian ini. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), sebuah pendekatan yang cukup populer yang juga telah terbukti efektif dalam mengatasi kompleksitas hubungan antar-variabel dalam model struktural (Guenther et al., 2023), terkhusus dalam penelitian manajemen sumberdaya manusia (Ringle et al., 2020). Dalam pelaksanaannya, proses analisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS, sebuah aplikasi yang telah terpercaya dalam melakukan analisis data berbasis PLS-SEM (Sarstedt & Cheah, 2019). Dengan demikian, melalui langkah-langkah yang terinci ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti serta implikasinya dalam konteks yang lebih luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama, hasil penelitian ini akan memaparkan tentang reliabilitas setiap indikator yang digunakan kemudian juga setiap variabelnya setelah itu juga diikuti dengan uji validitas. Tabel 1 di bawah ini adalah hasil dari olah data menggunakan SmartPLS.

Tabel 1. Hasil Uji Pengukuran

Variabel	<i>Loading</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Keadilan Penilaian Kinerja (X1)		0.924	0.604
X1.1	0.736		
X1.2	0.741		
X1.3	0.778		
X1.4	0.704		
X1.5	0.769		
X1.6	0.850		
X1.7	0.846		
X1.8	0.782		

Kompensasi berbasis Kinerja (X2)		0.919	0.694
X2.1	0.855		
X2.2	0.855		
X2.3	0.822		
X2.4	0.840		
X2.5	0.793		
Kinerja Karyawan (Y)		0.917	0.612
Y.1	0.765		
Y.2	0.803		
Y.3	0.810		
Y.4	0.737		
Y.5	0.727		
Y.6	0.779		
Y.7	0.847		

Pertama-tama, Tabel 1 di atas menunjukkan nilai loading setiap indikator. Nilai loading ini untuk menunjukkan reliabilitas setiap indikator. Ambang batasnya adalah 0.50 (Ringle et al., 2023). Berdasarkan hal tersebut, maka seluruh indikator dalam penelitian ini reliabel. Kemudian Tabel 1 juga menunjukkan nilai CR > 0.90, artinya seluruh variabel dalam penelitian ini juga reliabel karena memiliki nilai > 0.60. Sedangkan AVE adalah nilai validitasnya, selama AVE > 0.50, maka variabel dapat dikatakan valid. Dengan demikian, berdasarkan Tabel 1 di atas yang menunjukkan nilai AVE > 0.50, maka semua variabel dalam penelitian ini valid. *Fornell-Lacker Criteria* yang ditunjukkan Tabel 2 di bawah ini juga mengkonfirmasi kevaliditasan setiap variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2. *Fornell-Lacker Criteria*

	X1	X2	Y
X1	0.777		
X2	0.674	0.833	
Y	0.667	0.680	0.782

Tabel 3. Hasil Uji *Coefficient Of Determination*

Variable	R ²
Y	0.542

Tabel 4. Hasil Uji F²

	X1	X2	Y
X1			0.175
X2			0.211
Y			

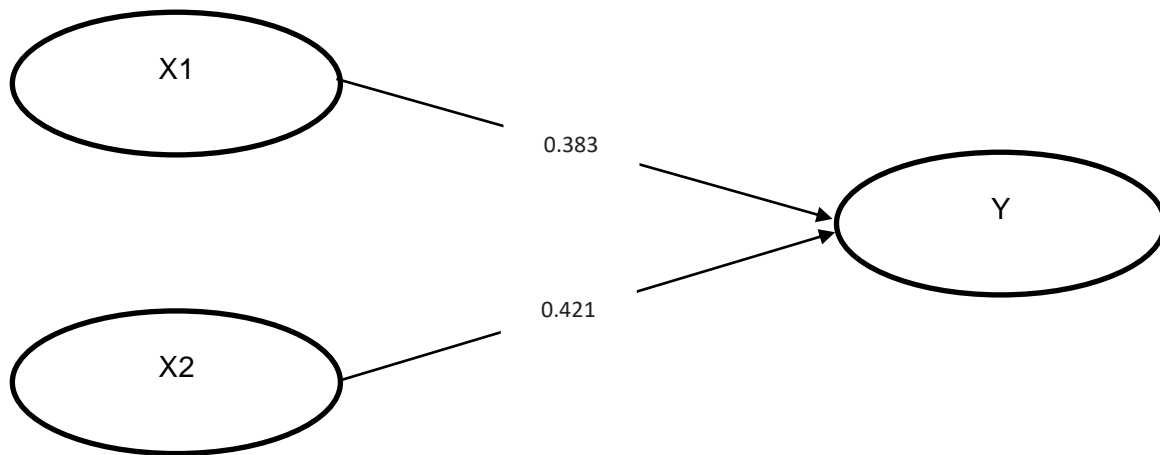
Selanjutnya, analisis *coefficient of determination* (R^2) dan *effect size* (f^2). Tabel 3 di atas menunjukkan hasil R^2 . Hasilnya, nilai R^2 menunjukkan 0.542 yang artinya bahwa besaran pengaruh keadilan penilaian kinerja dan kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 54,2%. Sedangkan nilai F2 dilihat dari Tabel setelahnya yaitu Tabel 4. Tabel 4 menunjukkan nilai F2 pada keadilan penilaian kinerja adalah sebesar 0.172, dan kompensasi berbasis kinerja sebesar 0.211. Dengan demikian, pengaruh dari keadilan penilaian kinerja masih tergolong lemah sedangkan pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan sudah tergolong sedang.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	β	T-Value	P-Value
X1 → Y	0.383	4.419	0.000
X2 → Y	0.421	5.119	0.000

Terakhir adalah uji hipotesis. Tabel 5 di atas menunjukkan hasil olah data uji hipotesis melalui aplikasi SmartPLS. Pertama ditunjukkan nilai pengaruh dari X1 berupa keadilan penilaian kinerja terhadap Y berupa kinerja karyawan adalah $\beta = 0.383$, T-Value = 4.419 dan signifikansinya 0.000 (P-value). Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa pengaruh dari keadilan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hasil ini tentu bersanding dengan hasil sebelumnya (Lyu et al., 2023).

Selanjutnya, nilai pengaruh dari X2 berupa kompensasi berbasis kinerja terhadap Y berupa kinerja karyawan adalah $\beta = 0.421$, T-Value = 5.119 dan signifikansinya 0.000 (P-value). Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa pengaruh dari kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hasil ini tentu bersanding dengan hasil sebelumnya (Gupta et al., 2024).



Gambar 1. Model Hasil Hipotesis Penelitian

Dari hasil penelitian ini, dapat diinterpretasikan bahwa pertama, persepsi pegawai terhadap keadilan dalam sistem penilaian kinerja merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Zwiech, 2021). Vidè et al. (2023) juga mengungkapkan bahwa Penilaian kinerja diakui sebagai praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang kuat. Jika dikaitkan dengan kinerja karyawan, Rana & Singh (2022) mengungkapkan bahwasanya Penilaian kinerja yang adil adalah salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang paling diperlukan karena banyak keputusan penting mengenai kinerja karyawan sangat didasarkan pada hasil penilaian kinerja karena mereka bertanggung jawab atas berbagai hasil yang berkaitan dengan sikap. Selain keadilan penilaian kinerja, kompensasi berbasis kinerja juga dengan demikian dapat dianggap sebagai praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang kuat.

Kedua, Mengingat pentingnya peran keadilan penilaian kinerja dalam manajemen organisasi, maka manajemen kinerja organisasi, dalam hal ini KFC, harus terlebih dahulu memastikan keadilan dalam penilaian kinerja (Hu & Han, 2021). Kemudian siapapun karyawan yang memiliki prestasi kerja yang bagus, maka perusahaan KFC juga harus memberikan setiap karyawannya yang berprestasi tersebut kompensasi berdasarkan kinerja. Dengan demikian, karyawan KFC, khususnya di Bandung dan sekitarnya, dapat terus meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil dan pembahasan di atas adalah bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua variabel utama berupa keadilan penilaian kinerja dan juga kompensasi berbasis kinerja. Besaran pengaruhnya pun sebesar 54,2%. Meskipun pengaruh keadilan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan masih

lemah dan kompensasi berbasis kinerja masih sedang, itu tidak menutup fakta bahwa kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh dua variabel utama berupa keadilan penilaian kinerja dan juga kompensasi berbasis kinerja. Hal ini mengimplikasikan bahwa baik keadilan penilaian kinerja dan juga kompensasi berbasis kinerja merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. Al. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Albæk, K., Jeppesen, T., & Viinholt, B. C. A. (2022). PROTOCOL: Performance pay and employee health: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 18(3). <https://doi.org/10.1002/cl2.1272>
- Auzina-Emsina, A. (2014). Labour Productivity, Economic Growth and Global Competitiveness in Post-crisis Period. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 317–321. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.195>
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127–142. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2023.03.010>
- Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P. V., & Budhwar, P. (2024). Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Personnel Review*, 53(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0782>
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*, 23(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.10.004>
- Hu, B., & Han, S. (2021). Distributive Justice: Investigating the Impact of Resource Focus and Resource Valence. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 225–252. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09668-1>
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The Influence of Performance Appraisal Justice on Employee Job Performance: A Dual Path Model. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- Mashavira, N., Guvuro, S., & Chipunza, C. (2022). Driving SMEs' Performance in South Africa: Investigating the Role of Performance Appraisal Practices and Managerial

- Competencies. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 283. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070283>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1155–1162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R., & Trevor, C. O. (2016). Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance. *Journal of Management*, 42(7), 1753–1783. <https://doi.org/10.1177/0149206313515520>
- Rana, S., & Singh, S. (2022). Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 24–46. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124>
- Ren, T., Fang, R., & Yang, Z. (2017). The impact of pay-for-performance perception and pay level satisfaction on employee work attitudes and extra-role behaviors. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(2), 94–113. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-06-2015-0012>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.DIB.2023.109074>
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics 2019 7:3*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/S41270-019-00058-3>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>

- Tahiri, A., Kovaci, I., & Krasniqi, A. (2020). Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance Appraisal by SME Managers in Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, *VIII*(Issue 4), 288–298. <https://doi.org/10.35808/ijeba/588>
- Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2023). The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. *Review of Public Personnel Administration*, *43*(4), 623–651. <https://doi.org/10.1177/0734371X221116584>
- Zwiech, P. (2021). Perception of Justice in Performance Appraisal: Empirical Findings from Enterprises from the West Pomeranian Voivodship in Poland. *Procedia Computer Science*, *192*, 4649–4657. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.243>.