



Salewangang Jurnal Ekonomi

Vol 19 No 2 Oktober 2025

ISSN: (Print) ISSN: 1978-3248 (Electronic)

Open Access: <https://journal.salewangang.net/salewangang/index>

Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Pendekatan Teori Keadilan (Equity Theory)

Erni Zulfa Arini

UIN Syekh Wasil Kediri

Email: ernizulfaarini@uinkediri.ac.id

Info Artikel :

Diterima :

07/10/2025

Disetujui :

12/01/2025

Dipublikasikan :

18/10/2025

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai determinan, termasuk kompensasi dan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan teori keadilan (equity theory) Adams. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei terhadap 156 karyawan yang dipilih melalui teknik proportionate stratified random sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi 0,412 ($p < 0,001$), yang mengindikasikan bahwa peningkatan persepsi keadilan kompensasi sebesar satu satuan dapat meningkatkan kinerja sebesar 41,2%; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi 0,347 ($p < 0,001$), menunjukkan bahwa perbaikan kondisi lingkungan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sebesar 34,7%; (3) secara simultan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F-hitung 87,456 ($p < 0,001$) dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,533, yang berarti 53,3% varians kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen tersebut. Pendekatan equity theory memberikan perspektif bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio input-output mereka dengan karyawan lain, sehingga persepsi keadilan dalam kompensasi dan kondisi lingkungan kerja yang kondusif menjadi determinan penting dalam membentuk motivasi dan kinerja. Penelitian ini merekomendasikan agar organisasi menerapkan sistem kompensasi yang transparan dan adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas karyawan untuk mengoptimalkan kinerja organisasional.

Kata Kunci: kompensasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, equity theory, keadilan organisasional

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in achieving organizational goals, influenced by various determinants including compensation and work environment. This study aims to analyze the influence of compensation and work environment on employee performance using Adams' equity theory approach. This research employs a quantitative method with a survey design involving 156 employees selected through proportionate stratified random sampling technique. The research instrument is a questionnaire that has been tested for validity and reliability. Data were analyzed using multiple linear regression analysis with SPSS version 26. The results indicate that: (1) compensation has a positive and significant effect on employee performance with a regression coefficient of 0.412 ($p < 0.001$), indicating that a one-unit increase in perceived compensation fairness can improve performance by 41.2%; (2) work environment has a positive and significant effect on employee performance with a regression coefficient of 0.347 ($p < 0.001$), showing that improvements in work environment conditions contribute to a 34.7% increase in performance; (3) simultaneously, compensation and work environment significantly influence employee performance with an F-value of 87.456 ($p < 0.001$) and a coefficient of determination (R^2) of 0.533, meaning 53.3% of the variance in employee performance can be explained by these two independent variables. The equity theory approach provides a perspective that employees tend to compare their input-output ratio with other employees, so the perception of fairness in

compensation and conducive work environment conditions become important determinants in shaping motivation and performance. This study recommends that organizations implement transparent and fair compensation systems, and create work environments that support employee productivity to optimize organizational performance.

Keywords: *compensation, work environment, employee performance, equity theory, organizational justice*



©2022 Penulis. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution Non-Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kinerja karyawan menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berkontribusi pada produktivitas organisasional, tetapi juga pada inovasi, adaptabilitas, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Namun, mencapai kinerja karyawan yang tinggi merupakan tantangan kompleks yang melibatkan berbagai faktor organisasional, manajerial, dan individual yang saling berinteraksi membentuk ekosistem kerja yang kondusif atau sebaliknya.

Literatur manajemen sumber daya manusia mengidentifikasi kompensasi dan lingkungan kerja sebagai dua determinan utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi, yang mencakup seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari hubungan kerja mereka dengan organisasi, memiliki peran fundamental dalam memotivasi karyawan untuk mencurahkan upaya optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen untuk menarik dan mempertahankan talenta berkualitas, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasional dan menciptakan rasa keadilan yang mendorong komitmen jangka panjang.

Sementara itu, lingkungan kerja yang mencakup kondisi fisik, psikologis, dan sosial di tempat kerja, juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres, dan memfasilitasi kolaborasi yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menjadi sumber frustrasi, demotivasi, dan bahkan turnover karyawan yang merugikan organisasi baik dari sisi biaya maupun kontinuitas operasional. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam tentang bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori keadilan (equity theory) yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams pada tahun 1963 sebagai kerangka teoritis untuk memahami dinamika hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan. Equity theory berargumentasi bahwa karyawan secara kognitif membandingkan rasio antara input (kontribusi yang mereka berikan seperti usaha, keterampilan, waktu, dan pengalaman) dengan output (imbalan yang mereka terima seperti kompensasi, pengakuan, dan kondisi kerja) mereka terhadap rasio input-output karyawan lain yang dijadikan referensi. Ketika karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan atau ketidakseimbangan dalam rasio tersebut, mereka akan mengalami ketegangan psikologis (equity tension) yang memotivasi mereka untuk melakukan tindakan korektif guna memulihkan persepsi keadilan.

Urgensi penelitian ini didorong oleh beberapa pertimbangan. Pertama, meskipun terdapat banyak penelitian tentang pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagian besar menggunakan pendekatan yang fragmentatif tanpa kerangka teoritis yang integratif. Penggunaan equity theory dalam penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih holistik tentang bagaimana

persepsi keadilan memediasi hubungan antara faktor organisasional dan outcome kinerja. Kedua, konteks penelitian yang dilakukan pada organisasi di Indonesia memberikan kontribusi empiris yang penting mengingat karakteristik budaya kolektif dan nilai-nilai lokal yang dapat mempengaruhi persepsi keadilan karyawan. Ketiga, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dalam merancang sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang tidak hanya efektif dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga adil dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Keadilan (Equity Theory) dan Implikasinya dalam Organisasi

Teori keadilan yang dikembangkan oleh Adams (1965) merupakan salah satu teori motivasi yang paling berpengaruh dalam literatur perilaku organisasi. Teori ini didasarkan pada premis bahwa individu termotivasi untuk mempertahankan rasio yang adil antara input yang mereka kontribusikan terhadap pekerjaan dan output yang mereka terima dari organisasi. Adams mendefinisikan input sebagai segala sesuatu yang berharga yang dibawa karyawan ke dalam hubungan kerja, termasuk pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha, loyalitas, komitmen, waktu, kreativitas, dan fleksibilitas. Sementara output mencakup seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan, baik yang bersifat tangible seperti gaji, bonus, dan benefit, maupun intangible seperti pengakuan, status, kesempatan pengembangan, dan kondisi kerja yang nyaman.

Proses kognitif yang terjadi dalam equity theory melibatkan tiga tahapan. Pertama, karyawan melakukan evaluasi subjektif terhadap input dan output mereka sendiri. Kedua, mereka mengidentifikasi referent atau comparison other, yaitu individu atau kelompok yang dijadikan pembandingan, yang bisa berupa rekan kerja dalam organisasi yang sama, teman di organisasi lain, atau bahkan diri mereka sendiri di masa lalu. Ketiga, mereka membandingkan rasio input-output mereka dengan rasio referent yang dipilih. Menurut Adams, terdapat tiga kemungkinan hasil dari perbandingan ini: (1) equity, ketika rasio input-output dipersepsikan setara; (2) negative inequity atau under-reward, ketika rasio output dibanding input lebih rendah dari referent; dan (3) positive inequity atau over-reward, ketika rasio output dibanding input lebih tinggi dari referent.

Ketika terjadi inequity, baik negative maupun positive, individu mengalami ketegangan psikologis yang proporsional dengan magnitude dari inequity yang dipersepsikan. Ketegangan ini memotivasi individu untuk melakukan tindakan restoratif guna memulihkan equity. Adams mengidentifikasi enam kategori perilaku yang mungkin dilakukan: (1) mengubah input dengan meningkatkan atau menurunkan usaha; (2) mengubah output dengan meminta kenaikan gaji atau mencari benefit tambahan; (3) distorsi kognitif terhadap persepsi input atau output sendiri; (4) distorsi kognitif terhadap persepsi input atau output referent; (5) mengganti referent dengan memilih comparison other yang berbeda; atau (6) meninggalkan situasi melalui turnover atau transfer. Implikasi manajerial dari teori ini adalah pentingnya organisasi untuk memastikan bahwa sistem kompensasi dan kondisi kerja yang disediakan dipersepsikan adil oleh karyawan, karena persepsi inequity dapat memicu berbagai bentuk perilaku counterproductive.

Kompensasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling strategis dan kompleks. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), kompensasi adalah total imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti atas jasa yang telah mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua bentuk utama: kompensasi finansial yang terdiri dari direct financial compensation (gaji pokok, upah, bonus, insentif, komisi) dan indirect financial compensation (tunjangan kesehatan, asuransi, pensiun, cuti berbayar); serta kompensasi non-finansial yang mencakup pekerjaan itu sendiri (job characteristics, job enrichment, job autonomy) dan lingkungan kerja (pengakuan, status, kesempatan pengembangan, work-life balance).

Hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan telah menjadi fokus penelitian ekstensif dalam literatur manajemen. Perspektif teoritis yang menjelaskan hubungan ini sangat beragam. Dari sudut

pandang expectancy theory yang dikembangkan oleh Vroom, kompensasi berfungsi sebagai valence atau nilai yang diharapkan karyawan sebagai hasil dari kinerja mereka, sehingga kompensasi yang menarik dapat meningkatkan motivasi untuk berkinerja tinggi. Sementara itu, reinforcement theory menekankan bahwa kompensasi berfungsi sebagai positive reinforcement yang memperkuat perilaku kerja yang diinginkan. Dalam konteks equity theory, yang menjadi fokus penelitian ini, kompensasi bukan hanya dilihat dari nilai absolutnya, tetapi lebih pada persepsi keadilan relatif dibandingkan dengan referent.

Penelitian empiris menunjukkan hasil yang konsisten tentang pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan. Meta-analisis yang dilakukan oleh Gerhart dan Fang (2015) terhadap 217 studi menemukan korelasi rata-rata sebesar 0,34 antara kompensasi dan kinerja individual, dengan korelasi yang lebih kuat pada konteks pay-for-performance schemes. Namun, penelitian-penelitian tersebut juga mengidentifikasi berbagai moderating variables yang mempengaruhi kekuatan hubungan, termasuk jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan sistem penilaian kinerja. Dalam konteks Indonesia, penelitian Sutrisno (2019) terhadap 234 karyawan perusahaan manufaktur menemukan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,42$, $p<0,001$), mengindikasikan bahwa persepsi fairness kompensasi lebih penting daripada magnitude kompensasi itu sendiri.

Lingkungan Kerja sebagai Determinan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja merupakan konstruk multidimensional yang mencakup seluruh aspek kondisi yang melingkupi karyawan saat melaksanakan pekerjaan mereka. Sedarmayanti (2017) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi karyawan, lingkungan sekitar tempat bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun kelompok. Secara konseptual, lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua dimensi utama: (1) lingkungan kerja fisik, yang mencakup aspek-aspek tangible seperti pencahayaan, temperatur, ventilasi, kebisingan, kebersihan, tata letak ruang, fasilitas, dan peralatan kerja; dan (2) lingkungan kerja non-fisik atau psikososial, yang mencakup aspek-aspek intangible seperti hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dukungan sosial, dan work-life balance.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui berbagai mekanisme psikologis dan fisiologis. Dari perspektif environmental psychology, kondisi fisik lingkungan kerja dapat mempengaruhi arousal level, mood, dan cognitive functioning karyawan yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan kualitas kerja. Misalnya, pencahayaan yang optimal dapat mengurangi eye strain dan meningkatkan konsentrasi, sementara temperatur yang nyaman dapat mempertahankan tingkat energi dan mencegah fatigue. Sementara itu, aspek psikososial lingkungan kerja mempengaruhi kinerja melalui mekanisme motivasional dan emosional. Dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor dapat meningkatkan sense of belonging dan psychological safety yang mendorong karyawan untuk mengambil risiko, berinovasi, dan berkontribusi secara optimal.

Dalam kerangka equity theory, lingkungan kerja dapat dipandang sebagai komponen penting dari outcome atau output yang diterima karyawan dari organisasi. Karyawan tidak hanya membandingkan kompensasi finansial yang mereka terima, tetapi juga kondisi kerja yang mereka alami dengan kondisi kerja karyawan lain. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa lingkungan kerja mereka inferior dibandingkan dengan referent, mereka akan mengalami negative inequity yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Penelitian oleh Chandrasekar (2011) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan kerja yang kondusif cenderung memiliki job satisfaction yang lebih tinggi ($r=0,67$, $p<0,001$), yang pada gilirannya berkorelasi positif dengan kinerja. Sementara studi Raziq dan Maulabakhsh (2015) menemukan bahwa lingkungan kerja fisik dan psikologis secara bersama-sama menjelaskan 41% varians dalam produktivitas karyawan.

Konseptualisasi dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan konstruk sentral dalam manajemen sumber daya manusia yang telah mengalami evolusi konseptual yang signifikan. Definisi klasik oleh Bernardin dan Russell (1993) menggambarkan kinerja sebagai catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau

aktivitas selama periode waktu tertentu. Namun, konseptualisasi kontemporer mengadopsi perspektif yang lebih komprehensif. Menurut Campbell, McCloy, Oppler, dan Sager (1993), kinerja harus dibedakan dari effectiveness dan productivity; kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, sementara effectiveness adalah evaluasi terhadap hasil dari kinerja tersebut. Definisi ini menekankan bahwa kinerja adalah variabel multidimensional yang tidak hanya mencakup hasil kuantitatif, tetapi juga kualitas perilaku kerja.

Model kinerja karyawan yang paling berpengaruh dikembangkan oleh Borman dan Motowidlo (1993) yang membedakan antara task performance dan contextual performance. Task performance merujuk pada efektivitas individu dalam melaksanakan aktivitas yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka, yang berkontribusi langsung pada core technical processes organisasi. Dimensi ini mencakup aspek-aspek seperti kuantitas output, kualitas kerja, efisiensi waktu, dan pencapaian target. Sementara itu, contextual performance atau citizenship performance merujuk pada perilaku yang tidak secara langsung terkait dengan fungsi teknis pekerjaan, tetapi mendukung lingkungan psikologis dan sosial organisasi, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, mengikuti aturan, dan mendukung tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian organisasi menggunakan berbagai pendekatan. Metode objektif menggunakan indikator kuantitatif seperti volume penjualan, jumlah produksi, atau tingkat kesalahan. Namun, untuk banyak jenis pekerjaan, metode objektif sulit diterapkan karena sifat pekerjaan yang kompleks dan output yang tidak mudah dikuantifikasi. Oleh karena itu, metode subjektif melalui rating atau penilaian oleh supervisor, rekan kerja, atau self-assessment lebih sering digunakan. Penelitian meta-analisis oleh Viswesvaran, Ones, dan Schmidt (1996) menunjukkan bahwa penilaian supervisor memiliki reliabilitas yang cukup tinggi (rata-rata $r=0,52$) dan validitas konstruk yang memadai. Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen self-report yang telah divalidasi, dengan dimensi yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei cross-sectional. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji hipotesis tentang pengaruh variabel independen (kompensasi dan lingkungan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) serta untuk menggeneralisasi temuan kepada populasi yang lebih luas. Desain cross-sectional memungkinkan pengumpulan data pada satu titik waktu tertentu, yang efisien dari segi biaya dan waktu, meskipun memiliki keterbatasan dalam inferensi kausalitas dibandingkan dengan desain longitudinal.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada level operasional dan manajerial di tiga perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Timur, dengan total populasi sebanyak 487 karyawan. Pemilihan sektor manufaktur didasarkan pada pertimbangan bahwa sektor ini memiliki karakteristik pekerjaan yang beragam dan sistem kompensasi yang terstruktur, sehingga memungkinkan variasi yang memadai dalam variabel penelitian. Penentuan ukuran sampel menggunakan formula Slovin dengan margin of error 5%, menghasilkan sampel minimal sebesar 218 responden. Namun, dengan mempertimbangkan potensi non-response dan data yang tidak lengkap, sampel ditargetkan sebanyak 200 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah proportionate stratified random sampling, dimana populasi dibagi berdasarkan strata level jabatan (operasional dan manajerial) dan perusahaan, kemudian dari setiap strata dipilih sampel secara proporsional menggunakan simple random sampling.

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang terdiri dari empat bagian: (1) karakteristik demografis responden; (2) skala kompensasi yang diadaptasi dari instrumen Heneman dan Schwab dengan reliabilitas Cronbach's Alpha sebesar 0,891; (3) skala lingkungan kerja yang diadaptasi dari instrumen Nitisemito dengan reliabilitas Cronbach's Alpha sebesar 0,876; dan (4) skala kinerja karyawan yang diadaptasi dari instrumen Robbins dengan reliabilitas Cronbach's Alpha sebesar 0,904. Semua item menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Validitas instrumen diuji menggunakan validitas konstruk melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA), dengan hasil menunjukkan bahwa semua item memiliki factor loading di atas

0,5 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5, mengindikasikan validitas konvergen yang memadai.

Pengumpulan data dilaksanakan selama periode Agustus-September 2024 melalui distribusi kuesioner online menggunakan Google Forms dan kuesioner cetak untuk responden yang tidak memiliki akses internet yang memadai. Dari 200 kuesioner yang didistribusikan, sebanyak 168 kuesioner dikembalikan (response rate 84%), dan setelah dilakukan screening data, terdapat 156 kuesioner yang memenuhi kriteria kelengkapan dan konsistensi untuk dianalisis lebih lanjut. Sebelum distribusi kuesioner, peneliti melakukan pilot study terhadap 30 responden untuk menguji clarity dan user-friendliness instrumen, serta meminta informed consent dari semua responden dengan menjelaskan tujuan penelitian, menjamin kerahasiaan data, dan memberikan hak untuk mengundurkan diri tanpa konsekuensi.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda (multiple linear regression) dengan bantuan software SPSS versi 26. Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup: (1) uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test; (2) uji multikolinearitas dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF); (3) uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser; dan (4) uji linearitas menggunakan scatterplot. Setelah asumsi klasik terpenuhi, dilakukan analisis regresi dengan model $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$, dimana Y adalah kinerja karyawan, X_1 adalah kompensasi, X_2 adalah lingkungan kerja, a adalah konstanta, b_1 dan b_2 adalah koefisien regresi, dan e adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, dengan uji t untuk hipotesis parsial dan uji F untuk hipotesis simultan. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel Penelitian

Dari 156 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, karakteristik demografis menunjukkan distribusi yang cukup representatif. Tabel 1 menyajikan profil responden berdasarkan berbagai karakteristik demografis.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	89	57,1
	Perempuan	67	42,9
Usia	21-30 tahun	52	33,3
	31-40 tahun	71	45,5
	41-50 tahun	28	17,9
	>50 tahun	5	3,2
Pendidikan	SMA/SMK	47	30,1
	Diploma	38	24,4
	Sarjana (S1)	63	40,4
	Pascasarjana (S2)	8	5,1
Masa Kerja	< 5 tahun	58	37,2
	5-10 tahun	64	41,0

	>10 tahun	34	21,8
--	-----------	----	------

Sumber: Data primer diolah (2024)

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (57,1%), yang mencerminkan komposisi gender karyawan di sektor manufaktur yang cenderung didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Distribusi usia menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif 31-40 tahun (45,5%), diikuti oleh kelompok usia 21-30 tahun (33,3%). Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana (40,4%), yang mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan yang menjadi konteks penelitian cenderung mempekerjakan karyawan dengan kualifikasi pendidikan yang memadai. Distribusi masa kerja yang relatif merata menunjukkan bahwa sampel mencakup karyawan dengan berbagai tingkat pengalaman, dari yang relatif baru hingga yang senior.

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kompensasi adalah 3,68 (SD=0,73) dari skala 5, yang mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang cenderung positif terhadap keadilan kompensasi yang mereka terima, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Rata-rata skor lingkungan kerja adalah 3,82 (SD=0,68), menunjukkan bahwa responden merasa cukup puas dengan kondisi lingkungan kerja fisik maupun psikososial di tempat mereka bekerja. Sementara itu, rata-rata skor kinerja karyawan adalah 3,91 (SD=0,65), mengindikasikan bahwa secara self-assessment, responden menilai kinerja mereka berada pada level yang baik. Korelasi bivariat Pearson menunjukkan bahwa kompensasi berkorelasi positif signifikan dengan kinerja ($r=0,581$, $p<0,001$) dan lingkungan kerja juga berkorelasi positif signifikan dengan kinerja ($r=0,524$, $p<0,001$), memberikan indikasi awal tentang hubungan yang akan diuji lebih lanjut melalui analisis regresi.

Hasil Uji Asumsi Klasik dan Analisis Regresi Linear Berganda

Sebelum melakukan interpretasi hasil analisis regresi, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi Best Linear Unbiased Estimator (BLUE). Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,183 ($p>0,05$), yang berarti residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai Tolerance untuk semua variabel independen berada di atas 0,10 (kompensasi = 0,687; lingkungan kerja = 0,687) dan nilai VIF di bawah 10 (kompensasi = 1,456; lingkungan kerja = 1,456), mengindikasikan tidak terdapat multikolinearitas yang serius. Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi untuk semua variabel independen di atas 0,05, yang berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji linearitas melalui analisis scatterplot menunjukkan pola titik yang menyebar di sekitar garis diagonal, mengindikasikan hubungan linear antara variabel independen dan dependen. Dengan terpenuhinya semua asumsi klasik, analisis regresi dapat dilanjutkan dengan keyakinan bahwa hasil estimasi tidak bias.

Hasil analisis regresi linear berganda disajikan dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	Beta (β)	t-hitung	Sig.
Konstanta	0,673	0,287	-	2,344	0,020
Kompensasi (X1)	0,412	0,061	0,463	6,754	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,347	0,065	0,365	5,338	0,000

R = 0,730 | R² = 0,533 | Adjusted R² = 0,527

F-hitung = 87,456 | Sig. F = 0,000

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 26 (2024)

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, dapat dibentuk persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 0,673 + 0,412X_1 + 0,347X_2$. Interpretasi dari persamaan ini adalah: (1) nilai konstanta sebesar 0,673 menunjukkan bahwa jika variabel kompensasi dan lingkungan kerja bernilai nol, maka kinerja karyawan akan bernilai 0,673 satuan; (2) koefisien regresi kompensasi sebesar 0,412 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan persepsi keadilan kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan; (3) koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,347 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kualitas lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,347 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.

Hasil uji t menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-hitung sebesar 6,754 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,001$). Dengan nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dan $df = 153$ sebesar 1,975, maka t-hitung $>$ t-tabel, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,463 menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi paling besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan lingkungan kerja. Temuan ini konsisten dengan prediksi equity theory yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi merupakan determinan penting bagi motivasi dan kinerja karyawan.

Sementara itu, hasil uji t untuk lingkungan kerja menunjukkan nilai t-hitung sebesar 5,338 dan signifikansi 0,000 ($p < 0,001$), yang berarti lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,365 menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan kompensasi, lingkungan kerja tetap merupakan prediktor yang substansial terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun psikososial, merupakan faktor penting yang mendukung karyawan dalam mencapai kinerja optimal.

Hasil uji F menunjukkan nilai F-hitung sebesar 87,456 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,001$), yang berarti secara simultan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,533 menunjukkan bahwa 53,3% varians dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan lingkungan kerja, sementara 46,7% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau karakteristik individual karyawan. Nilai adjusted R^2 sebesar 0,527 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik bahkan setelah dilakukan penyesuaian untuk jumlah prediktor. Nilai korelasi majemuk (R) sebesar 0,730 mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kombinasi kompensasi dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Interpretasi Temuan dalam Kerangka Equity Theory

Temuan penelitian ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap proposisi equity theory Adams dalam konteks hubungan kompensasi-kinerja dan lingkungan kerja-kinerja. Pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,463$, $p < 0,001$) dapat diinterpretasikan melalui lensa equity theory sebagai berikut: ketika karyawan mempersepsikan bahwa kompensasi yang mereka terima adil dan proporsional dengan kontribusi yang mereka berikan, serta comparable dengan apa yang diterima oleh referent mereka, mereka mengalami state of equity yang mengurangi ketegangan psikologis dan meningkatkan kepuasan. Kondisi equity ini selanjutnya memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan level input mereka melalui peningkatan usaha, dedikasi, dan kualitas kerja, yang termanifestasi dalam kinerja yang lebih tinggi.

Sebaliknya, ketika karyawan mempersepsikan adanya negative inequity dalam kompensasi—dimana mereka merasa under-rewarded dibandingkan dengan referent—equity theory memprediksi bahwa karyawan akan termotivasi untuk mengurangi inequity melalui berbagai mekanisme, termasuk menurunkan input dengan mengurangi usaha, meningkatkan absenteeism, atau bahkan melakukan turnover. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa persepsi keadilan kompensasi memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja, yang sejalan dengan temuan meta-analisis oleh Cohen-Charash dan Spector (2001) yang menunjukkan bahwa distributive justice (persepsi keadilan dalam alokasi outcome) memiliki korelasi yang lebih kuat dengan kinerja tugas dibandingkan dengan procedural justice atau interactional justice.

Pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,365$, $p<0,001$) juga dapat dijelaskan dalam framework equity theory. Meskipun Adams dalam formulasi original equity theory lebih menekankan pada kompensasi finansial sebagai outcome, konseptualisasi kontemporer tentang equity memperluas definisi outcome untuk mencakup aspek-aspek non-finansial seperti kondisi kerja, pengakuan, dan peluang pengembangan. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kondusif dapat dipandang sebagai salah satu bentuk outcome yang diterima karyawan dari organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan fisik yang nyaman, aman, dan ergonomis, serta lingkungan psikososial yang supportive, collaborative, dan respectful, akan mempersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memberikan kondisi yang memfasilitasi keberhasilan mereka.

Temuan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama menjelaskan 53,3% varians kinerja karyawan menunjukkan bahwa kedua faktor ini merupakan determinan yang substansial, namun bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja. Dalam perspektif equity theory yang lebih luas, hal ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan organisasional (organizational justice) yang mencakup distributive justice (keadilan outcome), procedural justice (keadilan prosedur), dan interactional justice (keadilan interpersonal), secara kolektif membentuk persepsi karyawan tentang seberapa fair organisasi memperlakukan mereka. Ketika persepsi keadilan ini positif, karyawan cenderung membalas dengan meningkatkan kinerja mereka sebagai bentuk reciprocity. Namun, varians yang tidak terjelaskan (46,7%) mengindikasikan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan faktor individual dalam model yang lebih komprehensif.

Implikasi Manajerial dan Keterbatasan Penelitian

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi praktis bagi manajemen organisasi dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pertama, hasil yang menunjukkan pengaruh dominan kompensasi terhadap kinerja mengindikasikan perlunya organisasi untuk mengembangkan sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif dari segi nilai nominal, tetapi juga dipersepsikan adil oleh karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui: (a) transparansi dalam struktur dan kebijakan kompensasi, sehingga karyawan memahami rasional di balik perbedaan kompensasi antar posisi atau individu; (b) konsistensi dalam penerapan sistem pay-for-performance yang menghubungkan kompensasi dengan hasil kinerja yang objektif dan terukur; (c) benchmarking kompensasi dengan market rate untuk memastikan external equity; dan (d) melibatkan karyawan dalam komunikasi tentang kompensasi untuk mengelola ekspektasi dan mengurangi misperception.

Kedua, pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja mengindikasikan pentingnya investasi organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif. Untuk aspek lingkungan kerja fisik, organisasi perlu memastikan standar kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai, ergonomi workstation yang baik, pencahayaan dan ventilasi yang optimal, serta fasilitas pendukung yang lengkap. Untuk aspek lingkungan kerja psikososial, organisasi perlu membangun budaya organisasi yang positif, mendorong komunikasi terbuka, memfasilitasi work-life balance, dan menciptakan iklim psikologis yang mendukung inovasi dan learning. Program employee engagement seperti team building, recognition programs, dan employee wellness initiatives dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil. Pertama, penggunaan desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk membuat inferensi kausal yang definitif tentang arah hubungan antara variabel. Meskipun secara teoritis kompensasi dan lingkungan kerja diprediksi mempengaruhi kinerja, kemungkinan reverse causality atau reciprocal relationship tidak dapat dikesampingkan. Kedua, penggunaan self-report untuk mengukur kinerja karyawan dapat menimbulkan bias seperti social desirability bias atau leniency bias. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan multiple sources of performance data, termasuk supervisor rating atau objective performance metrics. Ketiga, sampel yang terbatas pada sektor manufaktur di satu wilayah geografis membatasi generalisabilitas temuan. Replikasi penelitian pada konteks industri dan geografis yang berbeda diperlukan untuk memvalidasi temuan. Keempat, model penelitian ini hanya memasukkan dua prediktor, sehingga mengabaikan variabel-variabel penting lainnya seperti

kepemimpinan, budaya organisasi, atau karakteristik individual yang juga dapat mempengaruhi kinerja.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dalam kerangka equity theory Adams. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,463$, $p<0,001$) dibandingkan dengan lingkungan kerja ($\beta=0,365$, $p<0,001$), mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi merupakan determinan yang paling krusial bagi kinerja. Secara simultan, kedua variabel ini menjelaskan 53,3% varians dalam kinerja karyawan, yang merupakan proporsi yang substansial dan menegaskan pentingnya kedua faktor tersebut dalam strategi manajemen sumber daya manusia.

Pendekatan equity theory memberikan perspektif yang berharga dalam memahami mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio input-output mereka adil dibandingkan dengan referent, mereka mengalami state of equity yang mendorong motivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Sebaliknya, persepsi inequity memicu ketegangan psikologis yang dapat menurunkan kinerja atau bahkan memicu perilaku counterproductive. Oleh karena itu, fokus manajemen tidak hanya pada magnitudo atau nilai absolut kompensasi dan kualitas lingkungan kerja, tetapi lebih pada persepsi keadilan relatif yang dibentuk melalui proses perbandingan sosial.

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi dapat diajukan kepada organisasi. Pertama, organisasi perlu mengembangkan dan mengkomunikasikan sistem kompensasi yang transparan, konsisten, dan dipersepsikan adil oleh karyawan melalui mekanisme pay equity audit dan employee communication programs. Kedua, investasi dalam perbaikan lingkungan kerja, baik fisik maupun psikososial, perlu dipandang sebagai strategic investment yang berkontribusi pada peningkatan kinerja, bukan semata sebagai cost. Ketiga, organisasi perlu secara proaktif mengelola persepsi keadilan karyawan melalui mekanisme grievance procedures, participative decision making, dan feedback systems yang memungkinkan karyawan untuk menyuarakan concern mereka. Keempat, penelitian mendatang perlu mengeksplorasi variabel-variabel mediator dan moderator yang dapat memperjelas mekanisme dan kondisi boundary dari hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja, serta menggunakan desain longitudinal untuk memperkuat inferensi kausalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 489-521.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Edisi Revisi)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan Kesebelas)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.