

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan suatu pembahasan mengenai variabel-variabel yang akan menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah keadilan kompensasi, kepuasan kompensasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan keadilan kompensasi, kepuasan kompensasi, dan kinerja karyawan. Adapun sumber dari tinjauan pustaka didapatkan dari berbagai sumber literatur baik itu buku-buku, jurnal, artikel dan sumber lainnya yang relevan dengan inti variabel.

2.1.1 Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi terjadi ketika gaji setara dengan nilai pekerjaan yang dilakukan. Di sisi lain ketidakadilan terjadi ketika nilai pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan kompensasi yang diterima, sehingga pemberian kompensasi harus berdasarkan atas asas adil dan layak.

2.1.1.1 Pengertian Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi merupakan persepsi kesesuaian antara kompensasi dengan jenis pekerjaan yang mereka dapatkan, risiko pekerjaan yang tinggi, dan waktu yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan (Fadhilla Akbar, 2021). Selanjutnya, keadilan kompensasi juga memiliki definisi yaitu apa yang dirasa pantas oleh pegawai untuk mereka dapatkan sama dengan apa yang orang lain pantas dapatkan. Ketika membandingkan keadilan kompensasi, karyawan akan membandingkan rasio masukan dan hasil mereka dengan masukan yang didapatkan

oleh orang lain. Masukan (*input*) seorang karyawan dapat berupa waktu, usaha, pengalaman, dan tingkat pendidikan. Sedangkan hasil (*output*) dapat berupa gaji, tunjangan, dan rasa keberartian (Farla Wita, 2019).

Selain itu, keadilan kompensasi diartikan juga sebagai persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan. Keadilan finansial ini dilihat berdasarkan keadilan eksternal dan keadilan internal. Keadilan eksternal terwujud ketika karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa di perusahaan lain. Sedangkan keadilan internal terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif pekerjaannya dalam organisasi yang sama (Farla Wita, 2019).

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian keadilan kompensasi adalah persepsi kesesuaian antara kompensasi dengan risiko, jenis pekerjaan, dan waktu yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Ketika membandingkan kompensasi, karyawan akan melihat dari segi hasil yang mereka terima dengan hasil yang orang lain dapatkan. Keadilan finansial ini dapat dilihat berdasarkan keadilan eksternal dan keadilan internal.

2.1.1.2 Dampak Keadilan Kompensasi

Pemberian kompensasi dapat mendorong gairah atau semangat kerja, serta keinginan optimalisasi efektivitas kerja karyawan agar membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Sistem kompensasi yang adil akan memberikan dampak positif bagi organisasi, dampak positifnya antara lain:

1. Sistem kompensasi yang adil akan berdampak positif dalam efisiensi dan hasil kerja setiap karyawan/individu didalamnya.
2. Mendorong karyawan untuk memberikan kinerja melebihi standar normal.
3. Membantu proses evaluasi jabatan (*job evaluation*) yaitu menjadi lebih realistis dan dapat dicapai (*achievable*).
4. Sistem kompensasi yang adil akan memberikan keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*).
5. Sistem kompensasi akan meningkatkan moral kerja karyawan, produktivitas kerja, kerjasama antar karyawan, dan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan.
6. Membantu manajemen dalam memenuhi dan menghadapi aksi karyawan.
7. Membantu penyelesaian yang memuaskan kedua belah pihak jika terjadi selisih di antara serikat pekerja dan manajemen.
8. Mampu memberikan dorongan dan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik daripada sebelumnya (Oetarjo Mas, 2022).

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Faktor eksternal adalah *the labor market, the economy, the government* dan *unions*. Sedangkan faktor internal adalah *the labor budget* dan *who makes compensation decision*.

1. Pasar tenaga kerja (*The Labor Market*)

Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Pada kenyataannya, apabila terdapat kesempatan kerja penuh, upah dan gaji mungkin lebih tinggi untuk menarik dan menjaga kecukupan pekerja yang berkualitas.

2. Kondisi ekonomi (*The Economy*)

Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing mempengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi. Semakin tinggi situasi tingkat kompetitif, organisasi semakin kurang mampu membayar upah lebih tinggi.

3. Pemerintah (*The Government*)

Pemerintah secara langsung mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu melalui pengendalian upah. Sebagai contoh apabila pemerintah menetapkan besaran upah minimum untuk para pekerja.

5. Perserikatan (*Unions*)

Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja. Pada umumnya cenderung mengakibatkan meningkatnya tingkat bayaran. Apabila serikat pekerja kuat akan mempengaruhi kebijakan kompensasi.

6. Anggaran tenaga kerja (*The Labor Budget*)

Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja. Setiap unit kerja dalam organisasi dipengaruhi oleh besarnya anggaran tenaga kerja, dimana besarnya

kompensasi bisa dilihat dari berapa banyak jumlah yang tersedia untuk unit kerja.

7. Pembuat keputusan kompensasi (*Who makes compensation decisions*)

Keputusan kompensasi disini yaitu mengenai berapa banyak jumlah yang harus dibayar, sistem apa yang digunakan, dan tunjangan apa yang ditawarkan. Keputusan ini juga dipengaruhi oleh sistem perhitungan berdasarkan hierarki organisasi. Manajemen membuat keputusan yang mempertimbangkan jumlah total anggaran yang disediakan untuk membayar, bentuk bayaran yang dipergunakan dan kebijakan bayaran lainnya (Zunaidah, 2020).

Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang

6. Biaya Hidup (*Cost of Living*)

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan lama, maka gaji/balas jasanya akan semakin besar. Hal ini dikarenakan kecakapan serta keterampilannya dinilai lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerjanya kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi lapangan kerja yang penuh. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit serta mempunyai risiko secara finansial dan keselamatan yang besar, maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risikonya kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah (Hasibuan Malayu, 2013).

2.1.1.4 Asas Pemberian Kompensasi

Asas pemberian kompensasi yang baik adalah sebagai berikut:

1. Asas Keadilan.

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan di suatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama.

Kompensasi yang baik seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari karyawan. Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan karyawan yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka karyawan akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja karyawan. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2. Asas Kelayakan dan Kewajaran.

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar Upah Minimum Regional (UMR), baik di tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi yang wajar berarti besaran kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan, dan lain-lain (Suwatno, 2018).

2.1.1.5 Indikator-Indikator Keadilan Kompensasi

Pengukuran atau indikator keadilan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal, yaitu membandingkan kompensasi pada pekerjaan serupa di antara organisasi yang sejenis. Keadilan eksternal ini juga dinilai berdasarkan dengan kompensasi yang berlaku di pasar eksternal. Tarif upah yang pantas dengan gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal.

2. Keadilan Internal

Keadilan internal, yaitu kompensasi yang diberikan sesuai dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi, nilai ekonomi hasil pekerjaan, atau status sosial sebuah pekerjaan, seperti kekuasaan pengaruh dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan keadilan kompensasi yang diberikan sesuai dengan nilai jabatan

3. Keadilan Individu

Keadilan individu berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap rasa adil seorang karyawan di mana input yang diberikan pada perusahaan dibayar sesuai dengan sebagaimana mestinya. Setelah perusahaan melakukan analisis jabatan dan survey pasar tenaga kerja untuk menetapkan upah, berikutnya adalah memberikan perbedaan berdasarkan kemampuan, lama bekerja, pengalaman dan kinerja (Sagala, 2014).

2.1.2 Kepuasan Kompensasi

Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima oleh karyawan merupakan salah satu dimensi dari kepuasan kerja (Farla Wita, 2019). Kepuasan kerja memiliki definisi yaitu tingkat afeksi positif serta kepercayaan seorang pekerja terhadap jenis dan situasi pekerjaan. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku (Sinambela Poltak Lijan, 2021). Kepuasan kerja juga dapat diartikan suatu sikap umum terhadap pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa

yang seharusnya mereka terima (Tsauri Sofyan, 2013). Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan kerja, dan prestasi kerja (Supomo R, 2022).

Berdasarkan definisi diatas maka pengertian kepuasan kerja adalah ukuran dari tingkat kepuasan para pekerja yang berkaitan dengan sikap emosional karyawan yang dapat dilihat dari bagaimana mereka mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa atau kompensasi yang adil dan layak.
2. Penempatan kerja sesuai dengan ahlinya.
3. Berat atau ringannya suatu pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang kegiatan sehari-hari.
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak (Supomo R, 2022).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial,

kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja (Indrastuti Sri, 2020).

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kompensasi

Kepuasan kompensasi adalah jumlah perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi mereka, dimana karyawan akan melihat apakah kompensasi yang diterima sudah sesuai atau tidak dengan yang mereka harapkan (Farla Wita, 2019). Kepuasan kompensasi juga dapat diartikan bahwa seseorang akan terpuaskan dengan kompensasinya ketika persepsi terhadap gaji dan apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang diharapkan (Pratiwi et al., 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kompensasi adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap gaji mereka. Seorang karyawan dapat dikatakan puas apabila terdapat kesesuaian antara kompensasi yang mereka terima dengan apa yang mereka harapkan.

2.1.2.2 Indikator Kepuasan Kompensasi

Kepuasan terhadap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu:

1. Kepuasan atas tingkat gaji (*pay level*) didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas gaji atau upah langsung.
2. Kepuasan atas struktur atau pengelolaan gaji (*pay administration*) didefinisikan sebagai persepsi kepuasan atas hierarki gaji internal dan metode yang digunakan untuk mendistribusikan gaji.

3. Kepuasan atas peningkatan gaji (*pay raise*) berkenaan dengan persepsi kepuasan dalam peningkatan tingkat gaji.
4. Kepuasan atas tunjangan (*benefits*) menekankan pada persepsi kepuasan dengan pembayaran tambahan yang diterima karyawan (Farla Wita, 2019).

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki peran penting guna mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil suatu kegiatan karyawan yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan (Adamy Marbawi, 2016). Selanjutnya definisi kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Masram, 2017).

Kinerja diartikan juga sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja (Indrasari, 2017). Selain itu kinerja juga memiliki arti yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan. Hal ini berarti sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya

mencapai tujuan organisasi yang tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika yang berlaku (Oktaviani et al., 2021).

Berdasarkan definisi di atas maka kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan periode waktu dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah sebagai berikut:

1. Hambatan (*Barriers*), yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan lingkungan di tempat karyawan bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya. Contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
2. Ekspektasi Kinerja (*Performance Expectations*), yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
3. Konsekuensi (*Consequence*), yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik.
4. Masukan (*Feedback*), yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh dari atasan karyawan berkenaan dengan kinerjanya.

5. Keterampilan dan kemampuan individu (*Skill & Individual Abilities*), yaitu berkaitan langsung dengan kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan (Adamy Marbawi, 2016).

2.1.3.3 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek, antara lain:

1. Mempunyai keterkaitan yang strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan *valid* apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua orang tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja yang baik. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja (Masram, 2017).

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja, yaitu meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu penyelesaian tugas/pekerjaan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan (Ayomy Yesabella et al., 2023).

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Maka dalam tinjauan pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Muhhanifa Fadhilla Akbar, (2022) Keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	JCOMMENT (<i>Journal of Community Empowerme nt</i>) EISSN: 2745-875X https://doi.or g/10.55314/j coment.v2i2. 242
2.	Aidel Oktaviani, Shofia Amin, Rts. Ratnawati (2021) Pengaruh persepsi keadilan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jambi Distribusindo Rakyat	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Dinamika Manajemen Vol. 9 No. 1 p-ISSN: 2338-123X e-ISSN: 2355-8148
3.	Adinda Sigit Prasetya (2021) Keadilan distributif kompensasi	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu komitmen afektif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh	JCOMMENT (<i>Journal of Community Empowerme nt</i>) e-ISSN: 2745-875X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan			positif terhadap kinerja karyawan	https://doi.org/10.55314/jcoment.v2i3.177
4.	Ali Hamzah, Bambang Subroto, Wuryan Andayani (2018) Efek mediasi kepuasan pada pengaruh keadilan kompensasi dan pengembangan sdm terhadap kinerja pegawai	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu pengembangan sdm	Hasil menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai	Jurnal Akuntansi Aktual e-ISSN:25801015 p-ISSN:20879695
5.	Fikah Fairuzakiyah, Ratno Purnomo Ade Irma Anggraeni, (2019) Pengaruh keadilan kompensasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi (JEBA) Vol. 21, No. 4

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	variabel moderasi				
6.	Aginza Dio Rama Pandita, Musoli (2019) Pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu <i>employee engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Bisnis Teori dan Implementas i, Vol.10 No. 1 ISSN. 2085- 7721
7.	Dwi Ardian, Mafizatun, Nurhayati Madris, (2023) Pengaruh dari keadilan kompensasi prosedural dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada kelincahan tenaga kerja	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel yaitu keterlibatan karyawan pada kelincahan tenaga kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	International Journal of Applied Management and Business Vol. 1 No.2 https://doi.org/10.54099/ijamb.v1i2.676
8.	Muhammad Zyainul, Muhammad Kasran, Goso (2021)	Terdapat variabel keadilan kompensasi	Terdapat perbedaan variabel lain yaitu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan	Universitas Muhammadi yah Palopo Fakultas Ekonomi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh keadilan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pada PT. Mandiri Utama <i>Finance</i> Cabang Palopo	dan kinerja karyawan	motivasi kerja	kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Dan Bisnis 2021
9.	Jufrizen, Ega Sandra Kanditha, (2021) Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	Terdapat variabel keadilan kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan variabel kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Jurnal Kajian Manajemen Bisnis Vol. 10, No.1 https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200
10.	Wita Farla, Yuliansyah M. Diah, dan Fera Widyanata, (2019) Pengaruh keadilan kompensasi dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM	Terdapat persamaan variabel keadilan kompensasi, kepuasan dan kinerja karyawan	Terdapat perbedaan yaitu tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keadilan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap	Journal Ecoment Global Universitas Mandiri Vol.4, No. 1 https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.570

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	pembuatan pempek Palembang			kinerja karyawan, (3) terdapat pengaruh secara bersama-sama antara keadilan kompensasi dan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan	

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan harus menetapkan kompensasi yang didasarkan atas asas keadilan dan kelayakan. Hal ini bertujuan untuk menjamin adanya rasa puas, sehingga karyawan selalu termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Keadilan kompensasi merupakan persepsi kesesuaian antara kompensasi dengan jenis pekerjaan yang mereka dapatkan, resiko pekerjaan yang tinggi, dan waktu yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Adapun pengukuran atau indikator keadilan kompensasi yaitu keadilan kompensasi eksternal, keadilan kompensasi internal dan keadilan kompensasi individu. Keadilan kompensasi dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga pegawai memperoleh kepuasan kerja yang dapat memotivasi kinerja pegawai.

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan kerja, dan prestasi kerja. Indikator kepuasan kerja terdiri dari

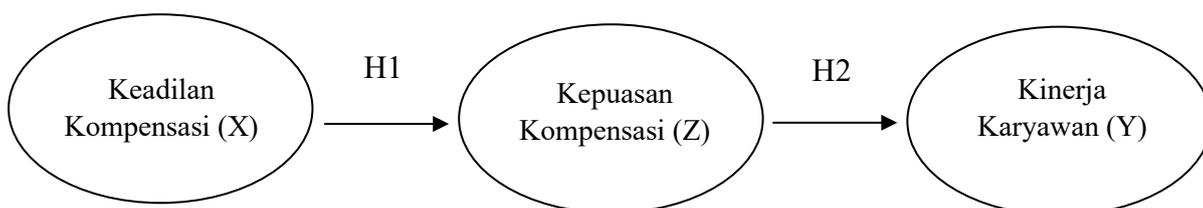
balas jasa/kompensasi, karakteristik pekerjaan, supervisi, promosi, dan rekan sekerja. Hasil penelitian (Hamzah Ali, 2018) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian (Fadhilla Akbar, 2021) juga mengatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Dalam sebuah perusahaan, tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja, sedangkan jika kepuasan kerjanya rendah maka akan menurunkan kinerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga akan memiliki sikap positif dalam pekerjaan yang dilakukan dan cenderung memiliki semangat untuk bekerja, sedangkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah cenderung akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan.

Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima oleh karyawan merupakan salah satu dimensi dari kepuasan kerja. Kepuasan kompensasi adalah jumlah perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi mereka, dimana karyawan akan melihat apakah kompensasi yang diterima sudah sesuai atau tidak dengan yang mereka harapkan. Kepuasan terhadap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu kepuasan atas tingkat gaji (*pay level*), kepuasan atas struktur atau pengelolaan gaji (*pay administration*), kepuasan atas peningkatan gaji (*pay raise*), dan kepuasan atas tunjangan (*benefits*). Hasil penelitian (Farla Wita, 2019) juga menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja. Kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Hasil penelitian (Fairuzakiyah Fikah, 2019) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian (Hamzah Ali, 2018) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian (Oktaviani et al., 2021) juga mengatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian lain (Dio Rama Pandita, 2019) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Prasetya, 2021) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fadhilla Akbar, 2021) yang mengatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian (Jufrizen & Kandhita, 2021) menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian (Zyainul Muhammad, 2021) yang menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dengan begitu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kompensasi karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Tasikmalaya .

H2: Kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Tasikmalaya.

H3: Kepuasan kompensasi memediasi hubungan antara keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Tasikmalaya.