

Pay Fairness: Percepsi, Anteseden, dan Konsekuensi

Tien Suhartini

Univeristas Alma Ata, Yogyakarta, Indonesia

tien.ss.mm@almaata.ac.id

Article Info

Article History

Received : January 1th, 2022
Revised : February 10th, 2022
Accepted : February 14rd, 2022
Published : February 25nd, 2022

Copyright © 2022 by the author



ABSTRACT

Various factors have caused Pay Fairness to become a much more important and challenging issue for reward leaders in recent years. Rewards equity and constructs related to fairness and salary equity are closely related to employee attitudes and behavior. This paper is a review of articles from international journals on payment equity. Justice in this paper is taken from the word's fairness, justice, and equity, while the opposite, injustice, is taken from unfairness, injustice, and inequity. The purpose of this paper is to obtain one of the variables, along with the indicators, which will be used in research on Pay Fairness. Apart from perceptions, antecedents, and consequences, there are also several theories and grand theories referred to in assessing the fairness of payments. The results show that the antecedents of fairness of payments are efforts to close gender gaps, change attitudes towards transparency, increase workforce diversity, increase access to information, and sensitivity to employee preferences. The consequences of pay transparency are divided into 1) positive, such as increasing motivation, involvement, loyalty, and understanding how payments are determined and knowing how to maximize payments; and 2) negative, such as creating jealousy and conflict, dishonesty, perceptions of injustice, and loss of privacy.

Keywords: Compensation, Pay Fairness, Transparency, Perception

INTRODUCTION

Berbicara mengenai keadilan pembayaran tentunya tidak bisa terlepas dari pembahasan mengenai kompensasi yang merupakan biaya tunggal terbesar untuk rata-rata perusahaan dengan gaji karyawan mencapai 60 hingga 95 persen dari biaya rata-rata perusahaan (Larkin et al, 2012). Untuk menentukan kompensasi yang tepat, organisasi harus menyelaraskan karyawan dengan arahan strategis mereka, mengevaluasi kinerja karyawan, lalu memberi mereka imbalan (Patnaik & Suar, 2019). Pada dasarnya ada 3 jenis

imbalan utama yang diharapkan karyawan, yaitu ekstrinsik, intrinsik, dan sosial dalam bentuk manfaat finansial dan nonfinansial (Madhani, 2020). Kompensasi harus mempertimbangkan persepsi karyawan mengenai transparansi dan keadilan (distributive, procedural, interaksional) yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kompensasi (Patnaik & Suar, 2019). Mengenai transparansi, walaupun dianjurkan oleh para ahli, tetapi masih banyak pengusaha yang enggan melakukannya karena berbagai pertimbangan (Scott, et al., 2020). Para pemimpin perusahaan masih banyak yang mengutamakan keuntungan bagi pemegang saham dan merasa untuk itulah mereka digaji tinggi, yang kemudian menyebabkan ketimpangan gaji (Ford & Deptula, 2019).

Padahal, karyawan yang terpuaskan dengan kompensasi yang mereka terima, akan meningkat kinerja kerjanya dengan memberikan pelayanan terbaik terhadap konsumen yang pada akhirnya menghasilkan loyalitas konsumen dan profitabilitas organisasi yang berkelanjutan (Madhani, 2020). Distribusi penghargaan dan sumber daya merupakan fenomena universal yang terjadi dalam sistem sosial. Semua kelompok mempertanyakan pengalokasian penghargaan, hukuman, dan sumber daya, sehingga para ilmuwan sosial telah prihatin dengan masalah alokasi ini (Leventhal, 1980). Perusahaan dapat meningkatkan pemahaman gaji dan persepsi keadilan gaji melalui upaya komunikasi mereka dan tidak khawatir tentang sejauh mana karyawan menganggap sistem gaji transparan. Faktanya, komunikasi gaji akan meningkatkan persepsi karyawan tentang transparansi gaji (Scott, 2018).

Pengenalan gaji terkait kinerja di sektor publik telah menjadi salah satu tren utama dalam reformasi manajemen publik selama dua dekade terakhir. Pada tahun 2005, dua pertiga dari negara anggota Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (Organisation for Economic Co-Operation and Development/OECD, 2005) telah menerapkan gaji kinerja untuk pegawai pemerintah atau sedang dalam perjalanan untuk memperkenalkannya. Dengan memperkenalkan gaji kinerja, pemerintah di seluruh dunia bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan serta memperkuat keterampilan kepemimpinan dan meningkatkan kualitas layanan publik (Wenzel et al, 2017).

Sebelum membahas definisi formal tentang ketidaksetaraan (inequity), ada 2 kerangka acuan akan diperkenalkan yaitu, Orang (person) dan Lainnya (other). Orang adalah setiap individu yang untuknya ekuitas atau inekuitas ada, dan Other adalah setiap individu yang dengannya Orang berada dalam hubungan pertukaran (Adams, 1965). Organisasi sering merahasiakan keputusan mereka tentang apa yang diterima karyawan untuk mengelola masalah keadilan. (Nai et al., 2020). Kerahasiaan gaji ini menimbulkan ketidakpuasan yang begitu lumrah dan begitu menjengkelkan, terutama di industri dan organisasi besar, sehingga telah menjadi subjek penelitian yang tersebar luas. (Adams, 1965). Ketegangan mendasar, menurut teori keagenan, muncul dari perbedaan tujuan perusahaan dan karyawan. Perusahaan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan, dan peningkatan kompensasi mempengaruhi profitabilitas dengan memotivasi usaha karyawan dan menarik karyawan yang lebih terampil sambil meningkatkan biaya upah. Karyawan, di sisi lain, berusaha memaksimalkan utilitas. Peningkatan kompensasi mempengaruhi utilitas dengan meningkatkan pendapatan, namun karyawan harus menyeimbangkan utilitas dari pendapatan dengan disutilitas (atau biaya) dari upaya yang meningkat (Larkin et al, 2012).

Teori penilaian keadilan mengasumsikan bahwa persepsi individu tentang keadilan didasarkan pada beberapa aturan. Aturan keadilan didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa distribusi hasil, atau prosedur untuk mendistribusikan hasil, adalah adil dan tepat jika memenuhi kriteria tertentu. Definisi ini mengandaikan dua kategori aturan keadilan, yaitu aturan distribusi dan aturan prosedural (Leventhal, 1980).

METHODOLOGY

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah literatur review dengan mengumpulkan artikel yang terbit di jurnal internasional yang berkaitan dengan kompensasi, keadilan pembayaran, dan transparansi pembayaran. Untuk mendukung data empiric, penelitian ini mengambil artikel yang terbit pada 10 tahun terakhir, sedangkan yang berkenaan dengan teori, menyesuaikan dengan waktu dimana teori tersebut mulai dikembangkan.

RESULT AND DISCUSSION

KEADILAN DILIHAT DARI *SECRECY* DAN *TRANSPARENCY*

Organisasi sering merahasiakan keputusan mereka tentang apa yang diterima karyawan (misalnya, gaji, anggaran, tunjangan) untuk mengelola masalah keadilan. Hal ini bisa menjadi kontraproduktif karena mekanisme "eskalasi kelayakan dalam kerahasiaan (escalation of deservingness under secrecy)," di mana keberadaan rekan dapat meningkatkan rasa layak seseorang, bahkan ketika alokasi sebenarnya untuk rekan tidak diketahui. Transparansi mungkin lebih baik daripada kerahasiaan dalam mencegah eskalasi persepsi kelayakan. (Nai et al., 2020). Penelitian strategi perilaku mengakui bahwa individu dalam organisasi memandang keadilan keputusan lah yang memengaruhi gaji, peluang karier, anggaran, dan bonus mereka dengan latar belakang apa yang diterima rekan-rekan mereka. Organisasi sering mengadopsi kebijakan yang dapat membatasi visibilitas keputusan alokasi sumber daya tersebut. Premis utama yang mendasari kebijakan kerahasiaan adalah mencegah perbandingan alokasi penerima dengan rekan-rekan mereka. Perbandingan tersebut dapat menimbulkan kecemburuan dan konflik, ketidakjujuran, persepsi ketidakadilan, dan hilangnya privasi yang mungkin memang merugikan hasil organisasi (Nai et al., 2020).

Transparansi telah diatasi dengan pengembangan plugin dan forum untuk melacak kinerja pekerja dan menilai pemohon. Keadilan dalam crowdsourcing terutama dipertimbangkan dalam memberikan upah yang adil dan mengelola pekerja yang jahat. Diskriminasi upah dipandang sebagai penolakan pekerjaan yang salah, jumlah kompensasi yang tidak adil, atau pembayaran yang tertunda. Skema penghargaan berbasis kualitas memberikan kompensasi yang bergantung pada kualitas kontribusi pekerja. (Borromeo et al., 2017). Menurut teori ekuitas, orang mengalami ketidaksetaraan (inequity) jika mereka menganggap bahwa penghargaan tidak proporsional dengan kelayakan untuk semua orang dalam suatu kelompok referensi (Adams 1965). Namun, seseorang cenderung untuk terlalu percaya diri (misalnya, Moore dan Healy 2008) dapat membesar-besarkan persepsi kelayakan seseorang. Larkin et al. (2012) mencatat, ini dapat menjelaskan mengapa karyawan cenderung melihat ketidaksetaraan sebagai ketidakadilan ketika mereka

menerima lebih sedikit (Martin 1982, Zenger 1994), tetapi mungkin tidak melihat ketidaksetaraan ketika mereka menerima lebih dari yang lain (Fershtman et al. 2012). Sejauh persepsi ketidakadilan menyebabkan perilaku karyawan yang berbahaya bagi organisasi (misalnya, melalaikan, sabotase, konflik), menjaga kerahasiaan keputusan alokasi mungkin bermanfaat bagi organisasi. (Nai et al., 2020)

KEADILAN MENURUT REWARD LEADERS

Berbagai faktor telah menyebabkan keadilan gaji (Pay Fairness/PF) menjadi masalah yang jauh lebih penting dan menantang bagi para pemimpin penghargaan dalam beberapa tahun terakhir. Pertama, ada upaya yang bertujuan untuk menutup kesenjangan gender dan ketidaksesuaian lainnya dalam gaji (Scott, 2019). Sikap terhadap transparansi gaji telah berubah sebagai akibat dari media sosial, situs web yang membagikan data gaji, dan generasi muda karyawan yang tampaknya tidak terlalu mementingkan privasi gaji seperti halnya generasi sebelumnya. Selain itu, meningkatnya keragaman tenaga kerja telah menciptakan berbagai pandangan tentang bagaimana karyawan mendefinisikan keadilan. Terakhir, pasar tenaga kerja yang ketat mengharuskan pemberi kerja menjadi semakin peka terhadap preferensi karyawan untuk lebih banyak pengungkapan guna menarik, melibatkan, dan mempertahankan bakat.

Keadilan penghargaan dan konstruksi terkait keadilan dan ekuitas gaji telah ditemukan sangat terkait dengan sikap karyawan, termasuk: Kepuasan gaji, Komitmen, Niat untuk berhenti, serta Dukungan organisasi yang dirasakan. Persepsi keadilan penghargaan juga telah ditemukan mempengaruhi perilaku karyawan di berbagai bidang seperti: Ketidakhadiran dan kewarganegaraan, Kinerja individu, Hasil organisasi, termasuk turnover karyawan dan kepuasan pelanggan. (Scott, 2019). Para profesional penghargaan percaya bahwa kebijakan dan program penghargaan memiliki efek yang berbeda pada persepsi karyawan tentang keadilan. Pemberi kerja perlu memberi perhatian khusus pada masalah keadilan ketika kinerja individu adalah kriteria utama untuk memberi penghargaan kepada karyawan, dibandingkan dengan program penghargaan yang didistribusikan kepada karyawan berdasarkan hasil tim atau kelompok (misalnya, gaji variabel) atau keanggotaan (misalnya, pensiun. dan tunjangan perawatan kesehatan).

Komunikasi penghargaan (rewards communications) ditemukan menjadi yang terpenting untuk menciptakan persepsi positif tentang penghargaan keadilan dan ekuitas. Seseorang harus menyadari bahwa meskipun pemberi kerja menggunakan evaluasi pekerjaan, survei gaji, dan metode lain untuk membantu memastikan keadilan, karyawan mungkin tidak menyadari upaya ini kecuali jika diberi tahu. Komunikasi yang buruk terkait masalah reward akan mengikis persepsi tersebut. Persepsi karyawan tentang keadilan dan ekuitas memiliki dampak yang kuat pada keterlibatan, komitmen, dan masa kerja karyawan. Untuk mendorong dan mempertahankan motivasi karyawan yang tinggi, persepsi keadilan harus dipantau, dan tindakan diambil sesuai kebutuhan (Hasbi, 2021).

KOMUNIKASI DAN KEADILAN PEMBAYARAN MENURUT KARYAWAN

Berbagai alat digunakan untuk menciptakan persepsi keadilan termasuk evaluasi pekerjaan, survei gaji, dan bagan panduan gaji berdasarkan prestasi, tetapi tanpa komunikasi gaji yang efektif, manfaat dari program pembayaran yang adil dapat hilang. Teori heuristik keadilan (Fairness heuristic theory) menyarankan bahwa komunikasi gaji,

transparansi gaji, dan pemahaman gaji yang meningkat, harus meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan gaji. Memeriksa komunikasi gaji dan transparansi dari perspektif karyawan memberikan wawasan tentang bagaimana persepsi ini terkait dengan pemahaman gaji dan keadilan gaji (Scott, 2018).

DAMPAK KEADILAN TERHADAP MOTIVASI INTRINSIK

Gaji kinerja telah menjadi salah satu tren utama dalam reformasi sektor publik selama dekade terakhir dan bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan. (Wenzel at. al, 2017). Dalam sebagian besar kasus, perancang skema pembayaran mengabaikan bahwa motivasi intrinsik dapat terdistorsi oleh pengenalan penghargaan ekstrinsik (crowding out). Namun demikian, dalam kondisi tertentu, skema pembayaran kinerja juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik (crowding-in). Persepsi penghargaan telah terbukti menjadi faktor yang sangat penting untuk hasil pembayaran kinerja. Berdasarkan teori kontrak psikologis, menyimpulkan Desain yang adil, partisipatif, dan transparan mengurangi persepsi pengendalian (controlling perception), sekaligus menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan. Pengenalan gaji terkait kinerja di sektor publik telah menjadi salah satu tren utama dalam reformasi manajemen publik selama dua dekade terakhir. Dengan memperkenalkan gaji kinerja, pemerintah di seluruh dunia bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan serta memperkuat keterampilan kepemimpinan dan meningkatkan kualitas layanan publik (Wenzel at. al, 2017).

PSYCHOLOGICAL CONTRACT THEORY

Teori crowding motivasi (motivation crowding theory) mengajarkan kita mengapa gaji kinerja menghasilkan peningkatan motivasi dalam beberapa kasus dan penurunan motivasi dalam kasus lain. Efektivitas gaji kinerja tergantung pada persepsi karyawan. Persepsi yang mendukung (supportive perception) mengarah pada efek positif, sedangkan persepsi yang mengendalikan (controlling perception) mengarah pada efek negatif. Singkatnya, gagasan kontrak psikologis mengasumsikan bahwa karyawan memegang keyakinan subjektif mengenai perjanjian pertukaran dengan organisasi yang mempekerjakan. Menurut Rousseau (2001), kontrak psikologis berbentuk skema model mental dari elemen-elemen yang terkait secara konseptual yang relatif stabil. Individu percaya pada kesepakatan bersama yang ada sebagai pemahaman bersama dan mengikat antara pihak yang terlibat (Rousseau, 2001).

Kontrak psikologis muncul ketika salah satu pihak percaya bahwa janji pengembalian masa depan telah dibuat (misalnya pembayaran untuk kinerja), kontribusi telah diberikan (misalnya beberapa bentuk pertukaran) dan dengan demikian, kewajiban telah dibuat untuk memberikan manfaat di masa depan. (Robinson & Rousseau, 1994). Meskipun partisipasi, transparansi, dan keadilan menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap persepsi gaji kinerja, harus diakui bahwa aspek-aspek ini bukan satu-satunya variabel yang mempengaruhi penerimaan karyawan terhadap sistem gaji kinerja. Anteseden lain dari kesediaan untuk menerima gaji kinerja, misalnya, jumlah gaji kinerja, persentase karyawan yang akan menerima, politik tempat kerja, atau kepercayaan pada supervisor dan penilai (Wenzel at. al, 2017).

Keadilan gaji manajerial dapat dinilai dalam hal properti keadilan distributif ('apakah gaji saya adil jika dibandingkan dengan orang lain') dan properti keadilan

proseduralnya (apakah gaji saya ditentukan dengan adil'). Hubungan antara keadilan gaji dan motivasi intrinsik manajer dimoderasi oleh transparansi gaji, yang merupakan sejauh mana manajer mengetahui tingkat gaji satu sama lain. Keadilan prosedural adalah prediktor yang lebih baik untuk motivasi intrinsik ketika transparansi gaji rendah, dan keadilan distributif adalah prediktor yang lebih baik untuk motivasi intrinsik ketika transparansi gaji tinggi. Temuan ini sesuai dengan teori heuristik keadilan yang menyarankan pentingnya mempertimbangkan transparansi gaji untuk memahami dan merancang sistem pembayaran manajerial yang adil (Hartmann & Slapničar, 2012).

Literatur organisasi menekankan pentingnya perlakuan yang adil terhadap peserta organisasi, karena keadilan dianggap memiliki efek positif pada hasil terkait pekerjaan seperti motivasi. Literatur ini juga menunjukkan bahwa penentu penting dari motivasi karyawan adalah keadilan kompensasi yang mereka terima sebagai imbalan atas kontribusi organisasi mereka. Literatur keadilan menunjukkan bahwa karyawan dapat mengevaluasi keadilan gaji mereka setidaknya dalam dua cara. Menurut penjelasan keadilan distributif (DISTRJ), manajer akan menilai gaji mereka adil jika mereka merasa bahwa rasio pembayaran terhadap usaha mereka sama dengan rasio pembayaran lain yang sebanding. Penjelasan keadilan prosedural (PROCJ) mengusulkan bahwa manajer akan menilai gaji mereka adil jika muncul dari sistem pembayaran, yang mereka anggap adil (misalnya Thibaut dan Walker 1975). Misalnya, karyawan akan menilai apakah sistem tersebut 'akurat' dan 'bebas dari bias' dan akan mendasarkan penilaian keadilan mereka pada penilaian ini (misalnya Leventhal 1980).

Pada subkelompok transparansi rendah, variabel kontrol (bonus, posisi hierarki dan masa kerja) tidak berpengaruh signifikan dalam model, menarik bahwa dalam subkelompok transparansi tinggi di mana manajer memiliki lebih banyak isyarat tentang bonus dan gaji manajer lain, pencapaian bonus. ditemukan berhubungan negatif dengan motivasi intrinsik. Efek yang sama ditemukan untuk level hierarki sebagai proksi untuk level gaji. Efek negatif sebanding dengan persepsi keadilan distributif dan dampak positifnya pada motivasi intrinsik. Temuan ini memperkuat pentingnya pengaturan gaji yang adil, terutama dalam kondisi gaji yang lebih tinggi.

KEADILAN PEMBAYARAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT

Szytko (2014) menyimpulkan bahwa factor-faktor pendorong keyakinan akan keadilan gaji adalah: (1) transparansi gaji, yang berguna untuk memahami bagaimana pembayaran ditentukan serta mengetahui cara memaksimalkan pembayaran, dan (2) bayar untuk performa, yaitu mempercayai gaji terkait dengan kinerja serta mempercayai gaji terkait dengan pencapaian tujuan. Engagement adalah sejauh mana karyawan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi, dan bersedia menerapkan upaya kebijaksanaan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting untuk pencapaian tujuan organisasi. Percaya pada keadilan gaji akan berdampak pada keterlibatan yang memengaruhi hasil bisnis), bisa membuat atau menghancurkan program, rentan terhadap kekuatan eksternal, didorong oleh transparansi, serta ada dalam kendali perusahaan.

Agency Theory dan Strategic Compensation

Pada intinya, teori keagenan (Agency Theory) berpendapat bahwa kompensasi bersifat strategis karena perusahaan akan menggunakan program kompensasi yang

memaksimalkan keuntungan berdasarkan biaya dan manfaatnya yang unik. Dalam teori agensi, biaya timbul karena perbedaan antara perusahaan dan karyawan di dua bidang penting: tujuan dan informasi. Dua biaya potensial muncul dari perbedaan-perbedaan ini: seorang karyawan mungkin tidak mengerahkan upaya maksimal (atau upaya mungkin dialokasikan secara tidak efisien), dan perusahaan mungkin membayar pekerja lebih dari nilainya (yaitu, produk marjinal yang diharapkan).

Ketegangan mendasar dalam teori keagenan muncul dari perbedaan tujuan perusahaan dan karyawan. Perusahaan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan, dan peningkatan kompensasi mempengaruhi profitabilitas dengan memotivasi usaha karyawan (+) dan menarik karyawan yang lebih terampil (+) sambil meningkatkan biaya upah (-) (Prendergast, 1999). Karyawan, di sisi lain, berusaha memaksimalkan utilitas. Peningkatan kompensasi mempengaruhi utilitas dengan meningkatkan pendapatan (+), namun karyawan harus menyeimbangkan utilitas dari pendapatan dengan disutilitas (atau biaya) dari upaya yang meningkat (-). Teori keagenan berpendapat bahwa usaha itu mahal bagi karyawan di margin; karyawan secara intrinsik dapat menikmati upaya dalam tingkat kecil atau sedang, tetapi tidak menyukai peningkatan upaya di tingkat yang lebih tinggi (Lazear dan Oyer, 2011).

Dua asimetri informasi di mana pekerja tahu lebih banyak daripada perusahaan yang mendorong pilihan kompensasi dalam teori agensi. Para pekerja mengetahui tingkat tenaga dan keterampilan usaha mereka sendiri, sementara perusahaan memiliki informasi yang tidak sempurna tentang keduanya. Teori keagenan menyatakan bahwa perusahaan mengatasi asimetri ini dengan memberikan insentif bagi pekerja untuk mengerahkan upaya dan memilih sendiri berdasarkan tingkat keahlian. Misalnya, dengan menawarkan upah yang dijamin rendah dengan elemen kinerja yang besar, perusahaan dapat memberi insentif pada upaya yang lebih tinggi dari semua pekerja, tetapi juga dapat menarik dan mempertahankan pekerja dengan keterampilan tinggi, sambil 'menyortir' mereka yang memiliki keterampilan rendah.

OVERCONFIDENCE DAN PERFORMANCE-BASED PAY

Psikolog dan pakar penelitian keputusan telah lama mencatat bahwa orang cenderung terlalu percaya diri tentang kemampuan mereka sendiri dan terlalu optimis tentang masa depan mereka (misalnya, Weinstein, 1980; Taylor dan Brown, 1988). Orang cenderung terlalu percaya diri tentang kemampuan mereka pada tugas yang sangat sering mereka lakukan, anggap mudah, atau familier. Sebaliknya, orang cenderung kurang percaya diri pada tugas yang sulit atau yang jarang mereka lakukan (misalnya, Moore, 2007; Moore dan Kim, 2003). Secara inheren, kompensasi itu strategis. Organisasi menggunakan strategi kompensasi yang berbeda dan memiliki kekuatan diskriminatif dalam memilih kebijakan penghargaan dan gaji mereka (Gerhart dan Milkovich, 1990). Kebijakan ini secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga sangat melengkapi dengan aktivitas lain perusahaan. Kompensasi bukanlah pilihan tersendiri bagi perusahaan. Ini terkait erat dengan teknologi, pemasaran, operasi, dan keputusan keuangannya. Selain itu, di dunia dengan informasi yang tidak sempurna, sikap risiko dan bias perilaku yang berbeda, tidak mungkin mencapai skema kompensasi 'terbaik pertama' yang efisien, sehingga menciptakan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan strategis melalui strategi kompensasi yang melengkapi posisi pasar mereka.

KEADILAN DAN TRANSPARANSI DALAM PENSIUN

Gronchi et al., (2003) menyimpulkan bahwa skema pensiun yang didanai terdiri dari dua jenis, yaitu skema iuran dan skema manfaat. Skema iuran pasti memberikan manfaat yang setara dengan iuran yang telah dibayarkan kepada setiap anggota. Setelah tingkat iuran ditetapkan secara eksogen, manfaat pensiun diperoleh secara endogen dengan mengubah saldo iuran pada saat pensiun menjadi anuitas. Skema manfaat pasti memungkinkan redistribusi, di mana kontribusi beberapa orang dapat dibayarkan, sebagian, kepada orang lain. Hubungan kausal terbalik. Setelah manfaat ditetapkan secara eksogen (cara menghitung dan mengindeks jumlah pensiun), tingkat iuran ditentukan secara endogen sebagai salah satu yang mampu membiayai pengeluaran pension. Setiap tahun tarif "ekuilibrium" dihitung ulang secara aktuaria sebagai hasil bagi dua nilai sekarang: penyebut diharapkan pendapatan pekerja aktif dan pembilang diharapkan manfaat pensiun (pekerja aktif di masa depan yang lebih jauh dan pensiunan sekarang dalam waktu dekat) bersih dari modal yang sudah diakumulasikan (Nafi', 2019).

Institusi internasional dan individu cendekiawan memberikan perhatian yang terus meningkat pada landasan teoritis dari skema berbasis iuran. Pengaturan iuran pasti pada kenyataannya tampaknya sangat sesuai untuk sistem pensiun pay-as-you-go. Hal ini dapat memastikan keadilan dan keberlanjutan, namun sementara mencapai tujuan fundamental ini juga memungkinkan untuk fleksibilitas yang substansial, memungkinkan pekerja untuk "mempersonalisasi" pengaturan pensiun mereka dengan membuat sejumlah pilihan utama, seperti usia pensiun dan tingkat indeksasi (tepatnya penyimpangannya dari pengembalian berkelanjutan). Skema berbasis kontribusi adalah cara yang efektif untuk melawan penggelapan pajak jaminan sosial, membantu orang untuk tidak menganggap kontribusi sebagai pajak. Formula kontribusi-pasti tidak bertentangan dengan redistribusi yang didasarkan pada solidaritas sosial, sehingga dapat meredam sifat "individualistisnya". Dengan cara yang sepenuhnya transparan, mungkin ada ketentuan untuk menambah pensiun yang berada di bawah beberapa ketentuan minimum dan mengurangi yang di atas batas yang ditentukan. Keberlanjutan akan dijaga dengan mengoordinasikan tingkat plafon dan tingkat ini sehingga penghematan yang dihasilkan oleh yang pertama akan benar-benar cukup untuk membiayai pengeluaran tambahan untuk yang terakhir.

ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI DARI KEADILAN PEMBAYARAN YANG PANTAS

Dari tiga dimensi penilaian keadilan, dimensi keadilan interaksional relatif lebih penting daripada keadilan prosedural atau distributif dalam mempengaruhi hasil pekerjaan tenaga penjualan. Kinerja pekerjaan wiraniaga dipengaruhi secara langsung oleh faktor ekstrinsik seperti keadilan penghargaan saat ini dan potensi penghargaan. Kinerja dan kepuasan kerja, dua konsep yang tampaknya terkait, dapat didorong oleh mekanisme keadilan yang berbeda. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dibentuk terutama oleh keadilan interaksional. (Ramaswami & Singh, 2003). Distribusi penghargaan dan sumber daya adalah fenomena universal yang terjadi dalam sistem sosial dari semua ukuran, dari kelompok kecil hingga seluruh masyarakat. Semua kelompok, organisasi, dan masyarakat berurusan dengan pertanyaan tentang pengalokasian penghargaan, hukuman, dan sumber daya. Cara sistem sosial menangani masalah-masalah ini berdampak besar pada efektivitas dan kepuasan anggotanya. Untuk alasan ini, tidak mengherankan bahwa

ilmuwan sosial dari banyak disiplin ilmu - ilmuwan politik, ekonom, sosiolog, dan psikolog telah prihatin dengan masalah alokasi. (Leventhal, 1980).

Tiga masalah utama dengan teori ekuitas; 1) teori ekuitas menggunakan konsepsi keadilan yang unidimensi daripada multidimensi. Teori ini mengkonseptualisasikan keadilan yang dipersepsikan semata-mata dalam kerangka prinsip prestasi. 2) teori ekuitas hanya mempertimbangkan distribusi akhir hadiah/imbalan. Prosedur yang menghasilkan distribusi itu tidak diperiksa. Fokusnya adalah pada distribusi yang adil. 3) teori ekuitas cenderung membesar-besarkan pentingnya keadilan dalam hubungan sosial. Kepedulian terhadap keadilan hanyalah satu kekuatan motivasi di antara banyak kekuatan yang memengaruhi persepsi dan perilaku sosial, dan mungkin seringkali merupakan kekuatan yang lebih lemah daripada yang lain. Aturan prosedural merupakan kategori kedua dari aturan keadilan. Aturan prosedural didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa prosedur alokatif yang memenuhi kriteria tertentu adalah adil dan tepat. Model ini mengasumsikan urutan penilaian keadilan empat tahap di mana seorang individu mengevaluasi keadilan penghargaan dan hukumannya sendiri atau orang lain. Seperti yang dijelaskan di bawah ini, keempat tahapan tersebut adalah pembobotan, estimasi awal, kombinasi aturan, dan evaluasi hasil (weighting, preliminary estimation, rule combination, and outcome evaluation).

INEQUITY DALAM SOCIAL EXCHANGE

Berikut ini diharapkan teori ketimpangan yang cukup komprehensif akan diuraikan. Pertama, istilah ketidaksetaraan (inequity) digunakan sebagai pengganti ketidakadilan (injustice), karena Adams telah menggunakan istilah ini sebelumnya. Kedua, untuk menghindari kebingungan dari banyak konotatif makna yang terkait dengan istilah keadilan (justice), dan ketiga, untuk menekankan bahwa perhatian utama adalah dengan sebab dan akibat tidak adanya keadilan (equity) dalam hubungan pertukaran manusia. Setiap kali dua individu bertukar sesuatu, ada kemungkinan salah satu atau keduanya akan merasa bahwa pertukaran itu tidak adil. Seringkali terjadi ketika seorang pria menukar jasanya dengan gaji. Di sisi pria, pertukaran tersebut adalah pendidikan, kecerdasan, pengalaman, pelatihan, keterampilan, senioritas, usia, jenis kelamin, latar belakang etnis, status sosial, dan, tentu saja, usaha yang dia keluarkan dalam pekerjaan. Dalam keadaan khusus atribut lain akan relevan. Ini mungkin berupa penampilan atau daya tarik pribadi, kesehatan, kepemilikan alat tertentu, karakteristik pasangan seseorang, dan sebagainya. Mereka adalah apa yang dilihat seseorang sebagai kontribusinya pada pertukaran, yang dia harapkan akan kembali.

Ketika ekspektasi normatif dari orang yang membuat perbandingan sosial dilanggar, ketika dia menemukan bahwa hasil dan masukannya tidak seimbang dalam hubungannya dengan orang lain, perasaan ketidakadilan muncul. Tetapi sebelum definisi formal tentang ketidaksetaraan (inequity) ditawarkan, dua kerangka acuan akan diperkenalkan untuk memfasilitasi diskusi nanti, Orang (person) dan Lainnya (other). Orang adalah setiap individu yang untuknya ekuitas atau ketidakadilan ada. Other adalah setiap individu yang dengannya Orang berada dalam hubungan pertukaran, atau dengan siapa Orang tersebut membandingkan dirinya ketika dia dan Orang Lain berada dalam hubungan pertukaran dengan pihak ketiga, seperti pemberi kerja, atau dengan pihak ketiga yang dianggap oleh Orang sebagai sebanding, seperti pemberi kerja di industri atau lokasi geografis tertentu.

Orang lain biasanya adalah individu yang berbeda, tetapi mungkin Orang di pekerjaan lain atau di ruang sosial lain.

Jadi, Orang Lain mungkin Orang dalam pekerjaan yang dia pegang sebelumnya, dalam hal ini dia mungkin membandingkan hasil dan masukannya sekarang dan masa lalu dan menentukan apakah pertukaran dengan majikannya, sekarang atau masa lalu, adil atau tidak. Istilah Orang dan Lainnya juga dapat merujuk pada kelompok daripada individu, seperti ketika suatu kelas pekerjaan (misalnya, pembuat alat) tidak sejalan dengan kelas lain (misalnya, operator mesin bubut), atau ketika keadaan suatu kelompok etnis tidak sesuai dengan orang lain. Dalam kasus seperti itu, akan lebih mudah untuk menanganinya. kelas secara keseluruhan daripada dengan anggota individu dari kelas. Ketidaksetaraan (inequity) ada untuk Orang setiap kali dia melihat bahwa rasio hasil untuk masukan dan rasio hasil Lain untuk masukan orang Lain tidak sama. Hal ini dapat terjadi baik (a) ketika dia dan Lainnya berada dalam hubungan pertukaran langsung atau (b) ketika keduanya berada dalam hubungan pertukaran dengan pihak ketiga dan Orang membandingkan dirinya dengan Yang Lain. Nilai hasil dan masukan, tentu saja, seperti yang dipersepsikan oleh Orang.

Dari definisi ketidaksetaraan dapat disimpulkan bahwa ketidaksetaraan terjadi pada Orang tidak hanya ketika dia, dengan kata lain, secara relatif dibayar rendah, tetapi juga ketika dia secara relatif dibayar lebih. Seseorang, misalnya, akan merasakan ketidakadilan tidak hanya ketika usahanya tinggi dan gajinya rendah, sementara usaha dan bayarannya tinggi, tetapi juga ketika usahanya rendah dan gajinya tinggi, sementara usaha dan bayarannya rendah. Meskipun ada sedikit keraguan bahwa inequity menghasilkan ketidakpuasan, keadaan emosional yang tidak menyenangkan, baik itu kemarahan atau rasa bersalah, akan ada efek lain. Pertama, adanya ketidaksetaraan dalam Person menciptakan ketegangan dalam dirinya. Ketegangan sebanding dengan besarnya ketidakadilan yang ada. Kedua, ketegangan yang tercipta di Person akan memotivasi dia untuk menghilangkan atau mengurangnya. Kekuatan motivasi sebanding dengan ketegangan yang tercipta. Singkatnya, adanya ketidaksetaraan akan memotivasi Orang untuk mencapai kesetaraan atau untuk mengurangi ketidakadilan, dan kekuatan motivasi untuk melakukannya akan berbeda secara langsung dengan besarnya ketidakadilan yang dialami. Ketidakpuasan begitu lumrah dan begitu menjengkelkan, terutama di industri dan organisasi besar lainnya, sehingga telah menjadi subjek penelitian yang tersebar luas. Keluhan, yaitu upah tidak sesuai dengan senioritas, tarif terlalu rendah, kemampuan tidak dihargai, peralatan tidak berfungsi dan bengkelnya panas. Mereka menyatakan bahwa '(tidak ada operasi fisik atau logis yang dapat disepakati sebagai mendefinisikan mereka dan mereka mencari" situasi pribadi atau sosial " yang akan menjelaskan pengaduan dengan pelit.

CONCLUSION

Equity Theory, yang menyatakan bahwa seseorang merasakan ketidaksetaraan (inequity) jika mereka menganggap bahwa penghargaan tidak proporsional dengan kelayakan untuk semua orang dalam suatu kelompok referensi. Tiga masalah utama dengan teori ekuitas yang menjadi pertimbangan adalah; 1) teori ekuitas menggunakan konsepsi keadilan yang unidimensi daripada multidimensi. Teori ini mengkonseptualisasikan keadilan yang dipersepsikan semata-mata dalam kerangka prinsip prestasi. 2) teori ekuitas

hanya mempertimbangkan distribusi akhir hadiah/imbalan. Prosedur yang menghasilkan distribusi itu tidak diperiksa. Fokusnya adalah pada distribusi yang adil. 3) teori ekuitas cenderung membesar-besarkan pentingnya keadilan dalam hubungan sosial. Kepedulian terhadap keadilan hanyalah satu kekuatan motivasi di antara banyak kekuatan yang memengaruhi persepsi dan perilaku sosial, dan mungkin seringkali merupakan kekuatan yang lebih lemah daripada yang lain. Fairness Heuristic Theory (Teori heuristik keadilan) yang menyebutkan bahwa komunikasi gaji, transparansi gaji, dan pemahaman gaji yang meningkat, seharusnya juga meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan gaji.

Teori keagenan berpendapat bahwa kompensasi bersifat strategis karena perusahaan akan menggunakan program kompensasi yang memaksimalkan keuntungan berdasarkan biaya dan manfaatnya yang unik. Teori keagenan, dengan perluasan selanjutnya dari ekonomi personalia, memberikan wawasan yang kuat tentang peran strategis kompensasi dengan secara jelas mendefinisikan mekanisme yang mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan, yaitu penyediaan dan penyortiran Upaya. Economics Theory. Dalam teori ekonomi, tiga masalah yang dapat diamati yaitu usaha, keterampilan, dan keluaran yang merupakan kunci keefektifan sistem kompensasi dalam memberi insentif pada upaya dan menyortir pekerja. Justice Judgment Theory. Teori penilaian keadilan mengasumsikan bahwa persepsi individu tentang keadilan didasarkan pada beberapa aturan daripada pada satu aturan seperti yang digunakan dalam teori ekuitas. Aturan keadilan didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa distribusi hasil, atau prosedur untuk mendistribusikan hasil, adalah adil dan tepat jika memenuhi kriteria tertentu. Definisi ini mengandaikan dua kategori aturan keadilan, yaitu aturan distribusi dan aturan procedural. Social Exchange.

REFERENCES

- Larkin, Ian., Pierce, Lamar., And Gino, Francesca. (2012). The Psychological Costs Of Pay-For-Performance: Implications For The Strategic Compensation Of Employees. *Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 33: 1194–1214
- Patnaik, P., & Suar, D. (2019). Analyses of Publications on Compensation Management From 2004 to 2017. *Compensation & Benefits Review*, 51(2), 55–76. <https://doi.org/10.1177/0886368719860673>
- Madhani, Pankaj M. (2020). Rewards Strategy: A Key Driver of Service–Profit Chain, *Compensation & Benefits Review*, DOI: 10.1177/0886368719898310.
- Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 088636872090569. doi:10.1177/0886368720905693
- M. Zidny Nafi' Hasbi. (2019). Dampak Krisis Keuangan Global Terhadap Perbankan Di Indonesia. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 13(2), 385–400. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v13i2.602>
- Ford, L. A., & Deptula, B. J. (2019). The Wage Gap: No One's Responsibility, But Everyone's Problem. *Compensation & Benefits Review*, 51(3), 112–128. <https://doi.org/10.1177/0886368719866522>.
- Leventhal, Gerald S. 1980. *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness In Social Relationships*. Social Exchange © Plenum Press, New York 1980.
- Scott, Dow. 2018. *Pay Communications and Fairness: An Employee Perspective*.

- Compensation & Benefits Review 1–16. © 2018 SAGE Publications.
- Wenzel et al, Wenzel, Anne-Kathrin., Krause, Tobias A., and Vogel, Dominik. 2017. Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. *Review of Public Personnel Administration* 1–24. DOI: 10.1177/0734371X17715502
- M.Zidny Nafi' Hasbi. (2021). *Analisis Pengaruh Rasio Profitabilitas Terhadap Tingkat Kemampuan Pengeluaran Zakat Pada BUSN Devisa*. 1(2), 89–102.
- Adams, J. Stacy. 1965. *Inequity in Social Exchange*. Behavioral Research Service General Electric Company. Crotonville, New York
- Nai, Jared., Kotha, Reddi., Narayanan, Jayanth., uranamd, Phanish P. 2020. Transparency and Fairness in Organizational Decisions: An Experimental Investigation Using the Paired Ultimatum Game. *Strategy science* Vol. 5, No. 1, March 2020, pp. 55–70
- Scott, Dow and McMullen, Tom. 2019. Pay Fairness: Insights from Reward Leaders. *World at Work Journal*, 28: 18-30, 2019. Retrieved from Loyola eCommons, School of Business: Faculty Publications and Other Works
- Hartmann, Frank & Slapničar, Sergeja (2012). Pay fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:20, 4283-4300, DOI: 10.1080/09585192.2012.664962
- Borromeo, Ria Mae., Laurent,Thomas., Yahia, Sihem Amer. Toyama, Motomichi. 2017. Fairness and Transparency in Crowdsourcing. Published in Proc. 20th International Conference on Extending Database Technology (EDBT), March 21-24, 2017 - Venice, Italy: ISBN 978-3-89318-073-8, on OpenProceedings.org. Distribution of this paper is permitted under the terms of the Creative Commons license CC-by-nc-nd 4.0
- Gronchi, Sandro. and Nisticò, Sergio. 2003. Fairness, transparency and sustainability of pay-as-you-go pension systems: the NDC scheme
- Ramaswami, Sridhar N. & Singh, Jagdip. 2003. Antecedents and consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople. *Journal of Marketing* Vol. 67 (October 2003), 46
- Szypko, Mark, A. 2014. Pay Fairness and its Impact on Employee Engagement. *IBM Work Trends Survey*
- Brodsky, S. L., Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. *The Journal of Criminal Law and Criminology* (1973-), 69(1), 140. doi:10.2307/1142510 url to share this paper: sci-hub.tw/10.2307/1142510