

**PERAN MEDIASI PERSEPSI KEADILAN GAJI DALAM PENGARUH
PERSEPSI PERBEDAAN GAJI DAN PEMAHAMAN GAJI PADA
KEPUASAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Ruhana Kurniawati
Sekretariat Daerah Kab. Karanganyar

Mugi Harsono
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the employee's pay perceptions and its relationships on job satisfaction as a form of local governments readiness in the implementation of the State Civil Apparatus (ASN) payroll system. The research design used in this research is descriptive and explanatory research. These respondent's number are 150 employees with proportional random sampling technique. Data analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM).

The results showed that the relationships of pay differences perception to pay fairness perception; pay fairness perception to job satisfaction; pay differences perception to job satisfaction; pay understanding perception to job satisfaction; and the mediating role of pay fairness perception on the relationship between pay differences perception to job satisfaction are proved to be significant, while the relationship of pay understanding perception to pay fairness perception and the mediating role of pay fairness perception on the relationship between pay understanding perception to job satisfaction are proved to be insignificant. More generally, the results of this study are expected to be in addition to the research literature as well as consideration for the organization, especially regarding pay perceptions and its relationships on job satisfaction.

Keywords: *pay perception, fairness, job satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya rancangan penerapan sistem penggajian Aparatur Sipil Negara (ASN). Populasi penelitian ini adalah seluruh PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan sampel penelitian sejumlah 150 responden. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, dengan teknik sampling proportional random sampling. Dan teknik analisis yang digunakan adalah structural equation modelling (SEM).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai C.R. persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji; persepsi pemahaman gaji pada persepsi keadilan gaji; persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja; persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja; dan persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja secara berturut-turut adalah -4,297; 1,556; 3,724; -2,451; dan 3,081. Sedangkan nilai C.R pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ menunjukkan bahwa pengaruh persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji; pengaruh persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja; pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja;

pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja; serta peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh perbedaan gaji pada kepuasan kerja terbukti signifikan sedangkan pengaruh persepsi pemahaman gaji pada keadilan gaji dan peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh pemahaman gaji pada kepuasan kerja terbukti tidak signifikan.

Kata kunci i: Gaji, keadilan, kepuasan kerja

Dalam era persaingan global saat ini, paradigma pemberian gaji mengalami pergeseran dimana tingkat fluktuasi dan struktur gaji ditentukan berdasarkan pada tingkat kinerja, keterampilan, pengetahuan dan/atau kompetensi yang ditunjukkan oleh masing-masing pegawai sehingga sistem gaji yang diterapkan mampu mendukung strategi dan tujuan organisasi (Lee *et al.*, 1999). Persepsi perbedaan gaji tersebut dapat berpengaruh negatif pada persepsi pegawai mengenai keadilan gaji, karena pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap tidak adil atau tidak sebanding, begitu pula sebaliknya (Colquitt 2001; Shields *et al.*, 2012). Fapohunda (2012) menunjukkan bahwa persepsi perbedaan gaji dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, dimana perasaan puas timbul ketika gaji yang diterima sebanding dengan dengan orang lain dalam kategori yang sama.

Persepsi lain yang mempengaruhi hasil sikap dan perilaku kerja pegawai adalah persepsi pemahaman gaji (Shields *et al.*, 2012). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Scott *et al.* (2008) dan Shields *et al.* (2012), menunjukkan adanya pengaruh positif antara seberapa baik karyawan memahami sistem gaji pada persepsi keadilan gaji dan hasil sikap dan perilaku kerja pegawai.

Selanjutnya, persepsi keadilan gaji menjadi dasar untuk menggambarkan peran mediasi keadilan gaji dalam pengaruh perbedaan gaji dan pemahaman gaji pada kepuasan kerja (Camgoz dan Karapinar 2011; Ismaile *et al.*, 2011). Selain itu, persepsi keadilan gaji oleh Deconinck dan Bachmann (2007); Lambert *et al.* (2007); dan Paiket *et al.* (2007) dibuktikan

secara empiris berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dimana individu yang diperlakukan adil akan merasa puas dan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sebagai perangkat daerah yang membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi dipandang perlu untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai sistem penggajian serta pengaruhnya pada kepuasan kerja sebagai bentuk kesiapan dalam pelaksanaan sistem penggajian Aparatur Sipil Negara (ASN). Karena sistem penggajian ASN tidak hanya disusun berdasarkan pangkat/golongan ruang yang segaris dengan pengalaman kerja yang ditetapkan sebagai masa kerja golongan namun juga pada hasil evaluasi jabatan dan capaian prestasi kerja pegawai sehingga kualitas PNS akan meningkat dan membantu kinerja pemerintah menjadi lebih baik (RI 2011).

TELAAH PUSTAKA

Persepsi Perbedaan Gaji

Gaji merupakan aspek penting dari praktek manajemen sumber daya manusia yang dapat membuat karyawan puas dengan pekerjaan mereka (Fapohunda, 2012). Pada saat ini, sebagian besar para pemangku kebijakan telah merancang program gaji berdasarkan kinerja dan/atau berdasarkan prestasi kerja sesuai dengan keahlian, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja pegawai (Figart, 2000). Sehingga terjadi pergeseran paradigma pemberian gaji dimana tingkat fluktuasi dan struktur gaji tidak lagi ditentukan berdasarkan sifat struktur

pekerjaan mereka namun berdasarkan pada tingkat kinerja, keterampilan, pengetahuan dan/atau kompetensi yang ditunjukkan oleh masing-masing pegawai sehingga sistem gaji yang diterapkan mampu mendukung strategi dan tujuan organisasi (Lee *et al.*, 1999).

Persepsi perbedaan gaji adalah persepsi ketika dalam satu organisasi pegawai menerima gaji tidak sama dengan apa yang diterima oleh pegawai lain yang relevan berdasarkan keterampilan, pengetahuan dan kinerja (Fapohunda, 2012). Persepsi perbedaan gaji pegawai dapat dilihat sebagai adil atau tidak adil tergantung pada kesesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dengan balas jasa yang mereka terima bila dibandingkan dengan pegawai lain dengan tingkatan yang sama, hasil dari persepsi ini pada akhirnya akan berpengaruh pada konsekuensi sikap dan perilaku (Sweeney, McFarlin, dan Inderrienden, 1990). Jika perbedaan gaji diamati tidak sejalan dengan kontribusi yang diberikan, maka kesenjangan tersebut akan dianggap sebagai tidak adil dan kemungkinan akan menyebabkan ketidakpuasan dan/atau hasil negatif terkait sikap dan perilaku, sedangkan apabila perbedaan gaji tersebut dilihat sebanding dengan kontribusi yang diberikan, maka akan dilihat sebagai adil akan meningkatkan kepuasan dan konsekuensi positif terkait sikap dan perilaku (Folger dan Konovsky, 1989). Studi lain yang dilakukan oleh Colquitt (2001) dan Shields *et al.* (2012) menunjukkan bukti empiris adanya pengaruh negatif persepsi pegawai mengenai perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji. Hal ini disebabkan pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap tidak adil atau tidak sebanding, begitu pula sebaliknya.

Persepsi perbedaan gaji dapat mempengaruhi kepuasan gaji (Fapohunda, 2012). Penelitian Fapohunda (2012) menunjukkan bahwa pegawai merasa puas atau tidak puas dengan gaji yang diterima tidak tergantung pada jumlah yang diterima, tetapi dengan membandingkan manfaat yang dinikmati oleh orang lain di

bidang yang sama. Perasaan puas timbul ketika gaji yang diterima sama atau sebanding dengan orang lain dalam kategori yang sama dari pekerjaan namun jika gaji lebih rendah, maka mereka akan merasa diperlakukan tidak adil dan timbul rasa tidak puas terhadap pekerjaannya.

Oleh karena itu, organisasi pada saat ini dituntut untuk melakukan perencanaan gaji yang tepat dalam arti mampu memberikan rasa keadilan bagi anggotanya karena kemampuan manajemen untuk menerapkan fitur gaji secara tepat berdasarkan kinerja memiliki pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja, terutama kepuasan kerja (Heywood dan Wei, 2006; McCausland *et al.*, 2005). Kebijakan kompensasi yang efektif bertujuan meminimalkan konflik dan ketegangan dalam sebuah organisasi sehingga akan meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan kerja (Fapohunda, 2012).

Persepsi Pemahaman Gaji

Persepsi pemahaman gaji didefinisikan oleh Scott *et al.* (2008) sebagai sejauh mana karyawan memahami cara kerja sistem gaji. Scott *et al.* (2008) berpendapat bahwa menjadi hal yang penting untuk menyelaraskan dan mengkomunikasikan serta memberikan informasi yang cukup tentang program gaji kepada para pegawai mengingat arti pentingnya pemahaman pegawai atas dasar-dasar dari program gaji tersebut bagi kepentingan dan tujuan organisasi. Komunikasi yang jelas dan konsisten dalam rangka membantu pegawai memahami kebijakan dan program gaji akan menimbulkan persepsi keadilan gaji atas program gaji yang diterapkan sehingga dapat mendorong penerimaan hasil gaji yang adil pula (Shields *et al.*, 2012).

Bagi pegawai, persepsi pemahaman yang lebih baik tentang aturan dan proses penentuan besaran gaji (yaitu dalam hal tingkat gaji, manfaat gaji yang diterima, kenaikan gaji dan bagaimana sistem gaji diberikan) dapat menyebabkan peningkatan kepuasan atas struktur gaji, peningkatan kepuasan gaji tersebut secara positif akan mempengaruhi kepuasan

kerja secara keseluruhan dalam kualitas hidup pegawai (Judge *et al.*, 2010; Treuren dan Frankish, 2014).

Jika persepsi pemahaman gaji mengarah pada peningkatan kepuasan kerja pegawai, maka organisasi dapat menggunakan saluran komunikasi internal untuk lebih memberi pemahaman kepada anggotanya mengenai komponen gaji mereka terutama komponen gaji yang mungkin membingungkan atau sering menimbulkan kesalahpahaman (Treuren dan Frankish, 2014). Karena menurut Treuren dan Frankish (2014) terdapat beberapa komponen gaji yang mudah dipahami (yaitu, seperti tingkat gaji pokok), namun beberapa komponen lainnya, (yaitu, seperti pembayaran insentif atau skema kepemilikan saham oleh pegawai) merupakan hal yang rumit, sehingga diperlukan penjelasan lebih lanjut oleh pemangku kebijakan dalam organisasi tentang berbagai komponen yang ada dalam sistem gaji dan bagaimana sistem gaji tersebut diterapkan.

Persepsi Keadilan Gaji

Keadilan gaji dipersepsikan sebagai kesesuaian antara apa yang telah dikontribusikan oleh pegawai ke dalam pekerjaan mereka dalam hal usaha, pengetahuan dan keterampilan dengan apa yang mereka terima sebagai hasil melalui bentuk imbalan finansial atau gaji dengan cara membandingkan pekerjaan mereka dengan orang lain yang memiliki kualifikasi pekerjaan dan jabatan yang sama baik pada organisasi yang sama maupun pada organisasi yang berbeda, begitu pula sebaliknya (Greenberg, 1990). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Colquitt (2001), dimana gaji dipersepsikan adil ketika pegawai imbalan finansial yang mereka terima sebanding dengan apa yang diterima pegawai lain termasuk kontribusi mereka terhadap penghasilan, tingkat posisi atau jabatan serta pendidikan atau pengalaman dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam mempelajari perilaku

organisasi, dimana kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya seperti yang dikemukakan oleh Clark dan Oswald (1996) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh perbandingan atau tingkat referensi gaji yang diterima atas prestasi kerja, jenis pekerjaan, masa kerja, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan masing-masing individu atau perbandingan dengan individu lain yang memiliki kualifikasi pekerjaan dan jabatan yang sama sehingga tidak lagi dipengaruhi oleh jumlah atau besaran gaji.

Dalam studinya, Deconinck dan Bachmann (2007) menganalisis pengaruh persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan berpindah. Persepsi keadilan gaji dilaporkan memiliki dampak yang besar pada hasil organisasi seperti kepuasan kerja (hubungan positif), imbalan finansial yang dialokasikan dan dipersepsikan secara adil mengakibatkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan selanjutnya berpengaruh positif pada komitmen organisasi dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berpindah. . Di samping itu, Lambert *et al.* (2007) mempelajari pengaruh dari keadilan distributif dan prosedural pada stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Keadilan prosedural, dilaporkan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Paik *et al.* (2007) menggunakan teori keadilan untuk memeriksa pengaruh persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja dan prestasi kerja. Berdasarkan hasil survei dan wawancara mendalam, para peneliti menemukan adanya pengaruh negatif yang signifikan dari kesenjangan keadilan yang dirasakan pada kepuasan kerja pegawai. Ternyata, dari hasil penelitian tersebut sebagian besar penelitian menunjukkan pengaruh positif antara kedua variabel.

Keadilan gaji sering dikaitkan dengan persepsi keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Keadilan distributif mengacu pada persepsi bahwa jumlah gaji yang diterima adalah adil dibandingkan dengan keadaan sekitarnya, termasuk kontribusi mereka terhadap

imbalan penghasilan, tingkat posisi dalam organisasi, dan pendidikan atau pengalaman (Colquitt, 2001). Sedangkan keadilan prosedural mengacu pada persepsi keadilan terhadap sistem dimana imbalan penghasilan tersebut dibagikan (Colquitt, 2001). Dan terkait keadilan interaksional, Skarlicki dan Folger (1997) melihat keadilan interaksional sebagai persepsi keadilan yang mengacu pada perlakuan yang mereka terima dari atasan mereka selama berlakunya prosedur organisasi, artinya jika seorang individu merasakan bahwa pengambil keputusan bertindak atau berlaku adil dalam sistem pemberian gaji, maka akan menimbulkan persepsi keadilan yang disebut keadilan interaksional. Persepsi keadilan ini kemudian dijadikan Camgoz dan Karapinar (2011) serta Ismail *et al.* (2011) dalam penelitiannya sebagai variabel mediasi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pada kepuasan kerja.

Rumusan Hipotesis

Persepsi perbedaan gaji pegawai dapat dilihat sebagai adil atau tidak adil tergantung pada kesesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dengan balas jasa yang mereka terima bila dibandingkan dengan pegawai lain dengan tingkatan yang sama (Sweeney *et al.*, 1990). Dari hasil uji empiris yang dilakukan Colquitt (2001) dan Shields *et al.* (2012) membuktikan bahwa pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap tidak adil, begitu pula sebaliknya, sehingga persepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada persepsi keadilan gaji. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

Hipotesis 1 : Persepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada persepsi keadilan gaji

Sistem gaji yang dijelaskan dan dipahami dengan baik dipersepsikan sebagai sebuah sistem yang adil, dan karenanya, dengan memberikan pemahaman gaji akan memperkuat persepsi keadilan terhadap sistem gaji yang diterapkan (Mulvey *et al.*, 2002). Dari

hasil uji empiris yang dilakukan Scott *et al.* (2008) dan Shields *et al.* (2012) membuktikan bahwa pegawai yang memahami sistem gaji dengan baik merasa diperlakukan adil, sehingga persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada persepsi keadilan gaji. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

Hipotesis 2 : Persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada persepsi keadilan gaji

Persepsi keadilan gaji pegawai dapat mempengaruhi berbagai sikap dan perilaku mereka sehingga akan berpengaruh pada kepuasan kerja (Colquitt 2001; Eby *et al.*, 1999). Dari hasil uji empiris yang dilakukan Deconinck dan Bachmann (2007); Lambert *et al.* (2007); dan Paik *et al.* (2007) membuktikan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan adil akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

Hipotesis 3 : Persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Persepsi perbedaan gaji pegawai dapat dilihat sebagai adil atau tidak tergantung pada kesesuaian antara kontribusi yang mereka berikan dengan balas jasa yang diterima bila dibandingkan dengan pegawai lain dengan tingkatan yang sama, dan hasil dari persepsi keadilan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai (Sweeney *et al.*, 1990). Hasil uji empiris yang dilakukan Camgoz dan Karapinar (2011) serta Ismail *et al.* (2011) membuktikan bahwa pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama dianggap tidak adil dan hasil dari persepsi ini akan berpengaruh pada kepuasan kerja, sehingga persepsi perbedaan gaji berpengaruh pada kepuasan kerja melalui persepsi keadilan gaji. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

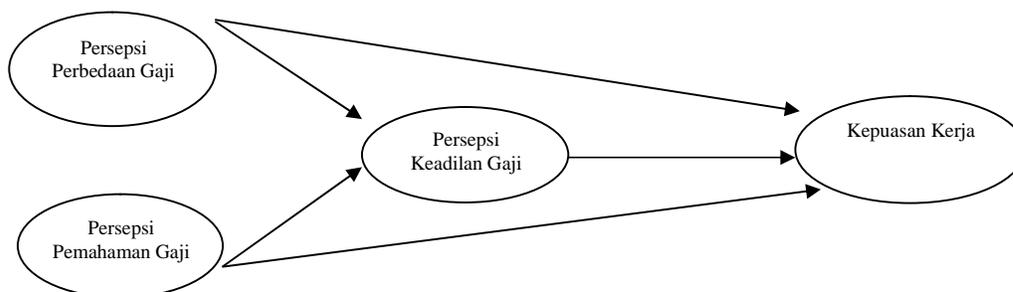
Hipotesis 4 : *Persepsi keadilan gaji memediasi pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerjasehinggapersepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada persepsi keadilan gaji dan persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja*

Sistem gaji yang dijelaskan dan dipahami dengan baik dipersepsikan sebagai sebuah sistem yang adil, dan selanjutnya, keadilan tersebut akan mempengaruhi hasil sikap dan perilaku kerja pegawai utamanya kepuasan kerja pegawai (Mulvey *et al.*, 2002). Hasil uji empiris yang dilakukan Camgoz dan Karapinar (2011) dan Ismail *et al.* (2011) membuktikan bahwa pegawai yang dapat memahami sistem gaji dengan baik merasa diperlakukan adil dan mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga persepsi pemahaman gaji berpengaruh pada kepuasan kerja melalui persepsi keadilan gaji. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

Hipotesis 5 : *Persepsi keadilan gaji memediasi pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja sehingga persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada persepsi keadilan gaji dan persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja*

skan:

Hipotesis 7 : *Persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja*



Sumber : Ismail *et al.* (2011) dan Shields *et al.* (2012)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Persepsi perbedaan gaji dapat mempengaruhi kepuasan gaji yaitu dengan membandingkan manfaat yang dinikmati oleh orang lain di bidang yang sama (Fapohunda 2012). Hasil uji empiris yang dilakukan Fapohunda (2012) membuktikan bahwa ketika gaji yang diterima pegawai sebanding dengan orang lain dari tingkatan pekerjaan yang sama maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga persepsi gaji berpengaruh negatif pada kepuasan kerja. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

Hipotesis 6 : *Persepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada kepuasan kerja*

Persepsi pegawai mengenai pemahaman yang baik tentang aturan dan proses penentuan besaran gaji dapat meningkatkan kepuasan atas struktur gaji, peningkatan kepuasan gaji tersebut secara positif akan mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan (Judge *et al.*, 2010; Treuren dan Frankish 2014). Hasil uji empiris yang dilakukan Judge *et al.* (2010) serta Treuren dan Frankish (2014) membuktikan bahwa persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Dari uraian tersebut, maka dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan:

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *descriptive* dan *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dan sampel yang diambil sejumlah 150 responden dengan menggunakan teknik *proportional random sampling* sebagai teknik pengambilan sampelnya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibuat dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan menggunakan skala Likert. Kuesioner penelitian untuk variabel persepsi perbedaan gaji, persepsi pemahaman gaji dan persepsi keadilan gaji diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Shields *et al.* (2012), sedangkan kuesioner penelitian untuk variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Ismail *et al.* (2011). Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dengan melakukan penyebaran kuesioner serta data sekunder yang berupa gambaran umum; visi, misi, strategi dan kebijakan; profil kinerja pelayanan; dan sumber daya aparatur organisasi.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan melihat *factor loading*-nya, sedangkan uji reliabilitas dilihat dari nilai *construct reliability*-nya. Di dalam penelitian ini disertakan pula uji asumsi model yang meliputi uji normalitas data dan evaluasi outlier. Selain itu, dilakukan analisis kesesuaian model (*Goodness of Fit*) dan analisis koefisien jalur. Untuk menganalisis data penelitian ini digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif tanggapan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa mereka menerima gaji yang relatif sama dan mereka merasa memiliki pemahaman yang baik mengenai gaji yang mereka terima. Sebagian besar responden juga merasa gaji yang mereka terima sudah adil dan mereka menunjukkan rasa puas dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan CFA dapat disimpulkan bahwa 19 item pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan valid karena memiliki *factor loading* $\geq 0,50$. Hasil uji validitas ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Factor Loading	Keterangan
Persepsi perbedaan gaji (PD)	PD1	0,614	Valid
	PD2	0,714	Valid
	PD3	0,660	Valid
Persepsi pemahaman gaji (PU)	PU1	0,583	Valid
	PU2	0,581	Valid
	PU3	0,602	Valid
	PU4	0,882	Valid
Persepsi keadilan gaji (PF)	PF1	0,652	Valid
	PF2	0,869	Valid
	PF3	0,804	Valid
	PF4	0,871	Valid
	PF5	0,818	Valid
Kepuasan kerja (JS)	JS1	0,718	Valid
	JS2	0,771	Valid
	JS3	0,724	Valid
	JS4	0,870	Valid
	JS5	0,738	Valid

	JS6	0,696	Valid
	JS7	0,777	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel karena nilai batas *construct reliability* seluruh variabel dalam penelitian ini $\geq 0,7$. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>
Persepsi Perbedaan gaji	0,702
Persepsi Pemahaman gaji	0,763
Persepsi Keadilan gaji	0,902
Kepuasan kerja	0,904

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Selanjutnya, dari hasil uji asumsi model yang dilakukan menunjukkan bahwa data yang diteliti tidak terdistribusi normal. Walaupun demikian dalam teknik *Maximum Likelihood Estimates* (MLE) hal tersebut tidak terlalu terpengaruh (*robust*) terhadap data yang tidak normal (Ferdinand 2002) sehingga analisis selanjutnya masih dapat dilakukan. Hasil uji normalitas data ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
pu1	1.000	5.000	1.050	-5.250	1.611	4.027
pu2	2.000	5.000	-.934	-4.672	1.277	3.191
pu3	1.000	5.000	-.795	-3.976	2.459	6.147
pu4	1.000	5.000	-.801	-4.007	.267	.666
pd1	1.000	4.000	.166	.831	-.479	-1.198
pd2	1.000	5.000	.300	1.500	-.340	-.850
pd3	2.000	5.000	.073	.367	-1.320	-3.300
js1	1.000	5.000	-.947	-4.737	.644	1.609
js2	1.000	5.000	-.693	-3.466	.520	1.300
js3	1.000	5.000	-.917	-4.586	2.149	5.372
js4	1.000	5.000	1.026	-5.130	.916	2.291
js5	1.000	5.000	-.977	-4.887	1.235	3.086
js6	1.000	5.000	-.903	-4.517	1.567	3.918
js7	1.000	5.000	-.976	-4.879	.968	2.420
pf1	1.000	5.000	1.080	-5.398	.811	2.028
pf2	1.000	5.000	-.791	-3.956	.282	.705
pf3	1.000	5.000	-.777	-3.886	.200	.501
pf4	1.000	5.000	1.043	-5.214	1.295	3.238
pf5	1.000	5.000	-.940	-4.702	1.112	2.781
Multivariate					37.791	8.192

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Hasil uji asumsi model berikutnya menunjukkan tidak adanya *outlier* karena semua observasi memiliki jarak mahalanobis < 43,82. Hasil evaluasi Jarak Mahalanobis tersaji pada tabel 4.

Tabel 4. Jarak Mahalanobis Data Penelitian

Nomor Observasi	Jarak Mahalanobis	Jarak Mahalanobis Kritis (19, 0.001)
122	41,992	43,82
25	36,075	
118	36,046	
.	.	
.	.	
123	14,844	

Sumber : Data primer yang diolah, 2015.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah menilai kesesuaian *goodness of fit*. Hasil *Goodness of Fit* model tersaji pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Goodness-of-Fit Model

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square (χ^2)</i>	Diharapkan	297,655	Belum memenuhi Fit
<i>Degrees of freedom</i>	kecil	146	
<i>Probability level (p)</i>	Positif	0,000	Belum memenuhi
<i>CMIN/DF</i>	$\geq 0,05$	2,039	Belum memenuhi
<i>GFI</i>	$\leq 2,0$	0,828	Belum memenuhi
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,776	Belum memenuhi
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,877	Belum memenuhi
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,895	Belum memenuhi
<i>RMSEA</i>	$\geq 0,90$	0,083	Belum memenuhi
	$\leq 0,08$		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dari keseluruhan pengukuran *goodness of fit* tersebut mengindikasikan bahwa model yang diajukan dalam penelitian ini belum dapat diterima, untuk itu perlu dilakukan modifikasi model. Hasil modifikasi model tersaji pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Modifikasi Goodness-of-Fit Model

<i>Goodness-of-fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square (χ^2)</i>	Diharapkan	157,130	Fit
<i>Degrees of freedom</i>	kecil	133	
<i>Probability level (p)</i>	Positif	0,075	Fit
<i>CMIN/DF</i>	$\geq 0,05$	1,181	Fit
<i>GFI</i>	$\leq 2,0$	0,903	Fit
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,862	Belum memenuhi
<i>TLI</i>	$\geq 0,90$	0,979	Fit
<i>CFI</i>	$\geq 0,90$	0,983	Fit
<i>RMSEA</i>	$\geq 0,90$	0,035	Fit
	$\leq 0,08$		

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 6, menunjukkan adanya peningkatan kriteria *goodness of fit* model. Nilai Chi-Square dengan $p > 0,05$ mengindikasikan model telah fit. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan model dapat diterima.

Setelah kriteria *goodness of fit* dapat terpenuhi, selanjutnya analisis terhadap hubungan-hubungan struktur model (pengujian hipotesis) dapat dilakukan. Hasil analisis koefisien jalur dilihat dari signifikansi besaran *regression weight* model tersaji pada tabel 7.

Tabel 7. Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keadilan gaji	<---	Perbedaan gaji	-.607	.141	-4.297	.000
Keadilan gaji	<---	Pemahaman gaji	.115	.074	1.556	.120
Kepuasan kerja	<---	Keadilan gaji	.333	.089	3.724	.000
Kepuasan kerja	<---	Perbedaan gaji	-.316	.129	-2.451	.014
Kepuasan kerja	<---	Pemahaman gaji	.206	.067	3.081	.002

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R. persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa persepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada keadilan gaji, sehingga hipotesis 1 didukung. Fenomena ini dapat dijelaskan karena pegawai yang merasa gaji yang mereka terima tidak berbeda dengan pegawai lain dengan pangkat atau golongan yang sama maka mereka merasa diperlakukan adil. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Colquitt (2001) dan Shields *et al.* (2012) yang menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan gaji antar pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap adil, sehingga persepsi perbedaan gaji berpengaruh negatif pada persepsi keadilan gaji.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R. persepsi pemahaman gaji pada persepsi keadilan gaji tidak signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi pemahaman gaji tidak berpengaruh pada keadilan gaji,

sehingga hipotesis 2 tidak didukung. Hal ini berarti paham atau tidaknya pegawai tentang sistem gaji tidak berpengaruh pada persepsi keadilan gaji. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Scott *et al.* (2008) dan Shields *et al.* (2012) yang membuktikan bahwa pegawai yang memahami sistem gaji dengan baik akan merasa diperlakukan adil, sehingga persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada persepsi keadilan gaji.

Pada tabel 7, menunjukkan bahwa nilai C.R. persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. Dengan demikian, persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja sehingga hipotesis 3 didukung. Hal ini berarti pegawai yang memiliki persepsi bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan yang diberikan pada organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Deconinck dan Bachmann (2007), Lambert *et al.* (2007), dan Paik *et al.* (2007) yang membuktikan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan adil akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga termotivasi untuk meningkatkan

produktivitas kerja, sehingga persepsi keadilan gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R.persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ dan nilai C.R.persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerjasignifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan gajimemediasi pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerjasehingga hipotesis 4 didukung.Hal ini dimungkinkan karena pegawai yang merasa gaji yang diterima tidak berbeda dengan pegawai lain dengan pangkat atau golongan yang sama mereka merasa diperlakukan adil sehingga kepuasan kerjanya meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Camgoz dan Karapinar (2011) dan Ismail *et al.* (2011) yang membuktikan bahwa pemberian gaji yang berbeda bagi pegawai dengan posisi dan beban kerja yang sama akan dianggap tidak adil, dan hasil dari persepsi ini akan berpengaruh pada kepuasan/ketidakpuasan kerja pegawai, sehingga persepsi perbedaan gaji berpengaruh pada kepuasan kerja melalui persepsi keadilan gaji.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R.persepsi pemahaman gajipada persepsi keadilan gaji tidak signifikan sedangkan nilai C.R.persepsi keadilan gajipada kepuasan kerja signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan gajitidak memediasi pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerjasehingga hipotesis 5 tidak didukung.Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Camgoz dan Karapinar (2011) dan Ismail *et al.* (2011) yang membuktikan bahwa pegawai yang dapat memahami sistem gaji dengan baik merasa diperlakukan adil dan mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga persepsi pemahaman gaji berpengaruh pada kepuasan kerja melalui persepsi keadilan gaji.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R.persepsi perbedaan gajipada kepuasan kerja

signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi perbedaan gajiberpengaruh negatif pada kepuasan kerja, sehinggahipotesis 6 didukung.Hal ini berarti ketika gaji yang diterima pegawai sama dengan orang lain dari tingkatan yang sama maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Fapohunda (2012) yang menunjukkan bahwa persepsi gaji berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 dimana nilai C.R.persepsi pemahaman gajipada kepuasan kerja signifikan pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi pemahaman gajiberpengaruh positif pada kepuasan kerja, sehinggahipotesis 7 didukung.Hal ini berarti ketika pegawai paham dengan aturan dan proses penentuan besaran gaji, maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Judge *et al.* (2010) dan Treuren dan Frankish (2014) yang menunjukkan bahwa persepsi pemahaman gaji berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

SIMPULAN

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh persepsi perbedaan gaji pada persepsi keadilan gaji; pengaruh persepsi keadilan gaji pada kepuasan kerja; pengaruh persepsi perbedaan gaji pada kepuasan kerja; pengaruh persepsi pemahaman gaji pada kepuasan kerja; serta peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh perbedaan gaji pada kepuasan kerja signifikan sedangkan pengaruh persepsi pemahaman gaji pada keadilan gaji dan peran mediasi persepsi keadilan gaji dalam pengaruh pemahaman gaji pada kepuasan kerja tidak signifikan.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini, data penelitian hanya diambil dalam satu kurun waktu, sehingga kesimpulan terhadap responden dan/atau terhadap hubungan kausal antar

variabel menjadi terbatas. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan di satu organisasi saja, sehingga hasil temuan juga terbatas pada satu organisasi.

Saran

Kelemahan penelitian *cross sectional* dapat diatasi dengan menggunakan studi longitudinal. Dengan demikian, setidaknya terdapat dua/lebih kali penelitian dengan topik atau gejala yang sama dalam waktu yang berbeda, sehingga terdapat upaya membandingkan antar hasil penelitian, biasanya untuk melihat perubahan yang terjadi. Selanjutnya untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih menyeluruh, maka penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada organisasi lain yang terkait dengan kebijakan penerapan sistem gaji.

DAFTAR PUSTAKA

- Camgoz, S.M. dan P.B. Karapinar. 2011. Managing Job Satisfaction : The Mediating Effects of Procedural Fairness. *International Journal of Business and Social Science*. Volume 2, Number 8, Page 234-243.
- Clark, A.E. dan A.J. Oswald. 1996. Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*. Volume 61, Number 3, Page 359-381.
- Colquitt, J.A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Volume 86, Number 3, Page 386-400.
- Deconinck, J. dan D. Bachmann. 2007. The Impact of Equity Sensitivity and Pay Fairness on Marketing Managers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Marketing Management Journal*. Volume 17, Number 2, Page 134-141.
- Eby, L.T.; D.M. Freeman; M.C. Rush; dan C.E. Lance. 1999. Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 72, Number 4, Page 463-483.
- Fapohunda, T.M. 2012. Pay Disparity and Pay Satisfaction in Public and Private Universities in Nigeria. *European Scientific Journal*. Volume 8, Number 28, Page 120-135.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2. Semarang : BP UNDIP.
- Figart, D.M. 2000. Equal Pay for Equal Work : The Role of Job Evaluation in an Evolving Social Norm. *Journal of Economic Issues*. Volume 34, Number 1, Page 1-19.
- Folger, R. dan M.A. Konovsky. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. Volume 32, Number 1, Page 115-130.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. Volume 16, Number 2, Page 399-432.
- Heywood, J.S., dan X.Wei. 2006. Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*. Volume 48, Number 4, Page 523-540.
- Ismail, A.; H.A. Mohamed; dan N.S. Hamid. 2011. Relationship between Performance Based Pay, Interactional Justice and Job Satisfaction : A Mediating Model Approach. *International Journal of Business and Management*. Volume 6, Number 11, Page 170-180.
- Judge, T.A.; R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff; J.C. Shaw; dan B.L. Rich. 2010. The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of The Literature. *Journal of*

- Vocational Behavior*. Volume 77, Number 1, Page 157-167.
- Lambert, E.G.; N. L. Hogan; dan M. L. Griffin. 2007. The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*. Volume 35, Number 6, Page 644-656.
- Lee, C.; K.S. Law; dan P. Bobko. 1999. The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness : A Two-Year Study of a Skill Pay Plan. *Journal of Management*. Volume 25, Number 6, Page 851-873.
- McCausland, W.D.; K. Pouliakas; dan I. Theodossiou. 2005. Some are Punished and Some are Rewarded. A study of the Impact of Performance Pay on Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*. Volume 26, Number 7/8, Page 636-659.
- Mulvey, P.W.; P.V. LeBlanc; R.L. Heneman; dan M. McInerney. 2002. Study Finds that Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay in Employee Retention, Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*. Volume 21, Number 4, Page 29-42.
- Paik, Yongsun; P. Parboteeah; dan W. Shim. 2007. The Relationship between Perceived Compensation, Organizational Commitment and Job Satisfaction : The Case of Mexican Workers in the Korean Maquiladoras. *International Journal of Human Resources Management*. Volume 18, Number 10, Page 1768-1781.
- Republik Indonesia. 2014. *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2011. *Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Kepala Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- Scott, D; R.S. Sperling; T. McMullen; dan B. Bowbin. 2008. A Study of Pay Communications: Methods for Improvement of Employee Understanding. *World at Work Journal*. Volume 17, Number 3, Page 6-20.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. 2014. *Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Tahun 2014-2018*. Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar. Karanganyar.
- Shields, J; D. Scott; J.W. Bishop; dan P. Goelzer. 2012. Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment, and Intent to Quit. *International Studies of Management and Organization*. Volume 42, Number 1, Page 68-86.
- Skarlicki, D.P. dan R. Folger. 1997. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. Volume 82, Number 3, Page 434-443.
- Sweeney, P.D.; D.B. McFarlin; dan E.J. Inderrieden. 1990. Using Relative Deprivation Theory to Explain Dissatisfaction with Pay Level : A Multi-Study Examination. *Academy of Management Journal*. Volume 33, Number 2, Page 423-436.
- Treuren, G. JM. dan E. Frankish. 2014. *The Impact of Pay Understanding on Pay Satisfaction and Retention : Salary Sacrifice Understanding in The Not-For-Profit Sector*. *Journal of Industrial Relations*. Volume 56, Number 1, Page 103-122.

