

Keadilan Kompensasi dan Kinerja Karyawan: Peran Financial Well-Being sebagai Variabel Mediasi

Riko Noviantoro¹, Natalia Santoso², Izzati Rizal³

^{1,2}Universitas Dian Nusantara, Indonesia

³STIKOM PROSIA, Indonesia

riko.noviantoro@dosen.undira.ac.id¹, natalia.santoso@dosen.undira.ac.id²,
izzati.rizal@stikomprosia.ac.id³

Submitted: 13th July 2026 | **Edited:** 28th August 2026 | **Issued:** 01st September 2026

Cited on: Noviantoro, R., Santoso, N., & Rizal, I. (2026). Keadilan Kompensasi dan Kinerja Karyawan: Peran Financial Well-Being sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(3), 2125-2139.

ABSTRACT

In an increasingly dynamic work environment, compensation fairness has become an important factor in shaping employees' perceptions of their financial security and, ultimately, their work performance. This study examines the effect of compensation fairness on employee performance, with financial well-being serving as a mediating variable. An explanatory quantitative approach was employed using synthetic data comprising 250 observations. Each construct was measured using six reflective indicators on a 5-point Likert scale. The results indicate that compensation fairness has a positive effect on financial well-being ($\beta = 0.455$), while financial well-being positively affects employee performance ($\beta = 0.382$). Compensation fairness also retains a direct positive effect on employee performance ($\beta = 0.299$). The indirect effect is 0.174, with a 95% confidence interval ranging from 0.111 to 0.249, indicating partial mediation. These findings suggest that perceived compensation fairness has the potential to enhance employee performance not only directly but also indirectly through improved employee financial well-being.

Keywords: Compensation Fairness, Financial well-being, Employee Performance, Pay Justice, Mediation

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu keluaran utama dalam manajemen sumber daya manusia karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, mencapai target, dan memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Berbagai praktik manajemen sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan kinerja, termasuk sistem kompensasi. Namun, pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah imbalan yang diterima. Karyawan juga mengevaluasi apakah kompensasi tersebut diberikan secara adil, konsisten, transparan, dan sesuai dengan kontribusi mereka.

Keadilan kompensasi menjadi penting karena karyawan tidak memandang gaji, insentif, tunjangan, maupun penghargaan finansial hanya sebagai transaksi ekonomi.

Kompensasi juga menjadi simbol bagaimana organisasi menghargai kontribusi karyawan. Ketika kompensasi dipersepsikan adil, karyawan cenderung melihat hubungan mereka dengan organisasi secara lebih positif. Sebaliknya, kompensasi yang dinilai tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan memengaruhi perilaku kerja.

Chen et al. (2023) menunjukkan melalui meta-analisis bahwa hubungan antara pay-for-performance dan kinerja tidak dapat dilepaskan dari aspek keadilan distributif dan prosedural. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas kompensasi tidak hanya bergantung pada besarnya penghargaan, tetapi juga pada cara penghargaan tersebut ditentukan dan dibagikan.

Malmrud et al. (2020) juga menekankan pentingnya persepsi pay justice dalam menjelaskan sikap dan perilaku karyawan. Sementara itu, Valet (2023) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap upah dan persepsi keadilan upah merupakan dua konstruk yang berkaitan tetapi tidak identik. Seorang karyawan dapat merasa puas terhadap nominal gaji, namun belum tentu menilai sistem pemberian kompensasi sebagai adil.

Pada penelitian Oktaviani et al. (2021) menunjukkan bahwa persepsi keadilan kompensasi berkaitan dengan kinerja karyawan. Azis et al. (2024) juga menempatkan compensation fairness sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja. Temuan tersebut memperkuat relevansi penelitian mengenai keadilan kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia.

Meskipun demikian, hubungan keadilan kompensasi dan kinerja karyawan tidak selalu harus dijelaskan sebagai hubungan langsung. Karyawan juga merupakan individu yang menghadapi kebutuhan, kewajiban, risiko, dan tekanan finansial dalam kehidupan sehari-hari. Kondisi tersebut menempatkan financial well-being sebagai salah satu variabel yang potensial menjelaskan bagaimana kebijakan kompensasi berhubungan dengan kinerja.

Brüggen et al. (2017) mendefinisikan financial well-being sebagai kondisi ketika individu merasakan kemampuan untuk mempertahankan standar hidup yang diinginkan dan memiliki kebebasan dalam pengambilan keputusan finansial. Dengan demikian, financial well-being tidak hanya menggambarkan jumlah pendapatan, tetapi mencakup rasa aman, kemampuan memenuhi kewajiban, pengendalian terhadap kondisi finansial, dan optimisme terhadap masa depan finansial.

Financial well-being semakin relevan dalam konteks organisasi. Frank-Miller et al. (2019) menunjukkan bahwa kondisi finansial karyawan memiliki hubungan dengan kebijakan dan praktik di tempat kerja. Despard et al. (2020) menempatkan program financial wellness sebagai bagian dari manfaat yang dapat diberikan organisasi kepada karyawan. Hannon et al. (2017) juga menunjukkan bahwa perhatian terhadap employee financial wellness semakin berkembang dalam praktik organisasi.

Literatur terbaru semakin menempatkan persoalan finansial karyawan sebagai isu manajerial. Rosso et al. (2024) mengemukakan pentingnya perhatian manajer terhadap financial insecurity karyawan, sedangkan Williamson dan Munyon (2025) menjelaskan adanya kemungkinan siklus antara keamanan finansial dan pengalaman kerja.

Dalam perspektif tersebut, keadilan kompensasi dapat memiliki konsekuensi lebih luas daripada sekadar kepuasan terhadap gaji. Karyawan yang menilai sistem kompensasi sebagai konsisten, dapat diprediksi, transparan, dan sesuai dengan kontribusi dapat merasakan kontrol dan keamanan finansial yang lebih baik. Sebaliknya, sistem yang tidak adil dapat menimbulkan ketidakpastian dan persepsi bahwa kondisi finansial sulit dikendalikan.

Bryson et al. (2016) menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja tidak semata-mata dipengaruhi oleh besarnya kompensasi, tetapi juga oleh karakteristik bagaimana imbalan tersebut ditentukan. Temuan ini memberikan dasar konseptual untuk menghubungkan keadilan kompensasi dengan financial well-being.

Selanjutnya, financial well-being dapat memengaruhi kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif. Jackson dan Fransman (2018) menunjukkan adanya keterkaitan antara financial well-being dengan produktivitas dan kepuasan kerja. Mustafa et al. (2024) menemukan hubungan positif antara financial wellness dan kinerja karyawan dalam konteks Indonesia. Bashir et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial karyawan berkaitan dengan produktivitas.

Ketika seseorang memiliki kondisi finansial yang lebih sehat, perhatian, energi, dan sumber daya psikologis dapat lebih banyak diarahkan pada pekerjaan. Sebaliknya, tekanan atau ketidakamanan finansial dapat menyita perhatian dan menimbulkan stres yang mengurangi fokus dan efektivitas kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengembangkan model yang menempatkan financial well-being sebagai mekanisme mediasi pada hubungan antara

keadilan kompensasi dan kinerja karyawan. Kontribusi penelitian terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif keadilan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia dengan kesejahteraan finansial sebagai bagian dari kajian manajemen keuangan individual.

Penelitian ini bertujuan menganalisis: (1) pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh keadilan kompensasi terhadap financial well-being; (3) pengaruh financial well-being terhadap kinerja karyawan; dan (4) peran mediasi financial well-being dalam hubungan antara keadilan kompensasi dan kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Keadilan Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan. Namun, efektivitas kompensasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya nominal, tetapi juga oleh bagaimana karyawan menilai kewajaran hasil dan proses penentuannya. Keadilan kompensasi merujuk pada persepsi karyawan bahwa imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi, tanggung jawab, dan standar yang berlaku, yang mencakup keadilan hasil, keadilan prosedur, konsistensi, transparansi, serta perlakuan dalam proses pengambilan keputusan. Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa aspek keadilan memainkan peran penting dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi berbasis kinerja dan kinerja kerja, sehingga persepsi keadilan menjadi bagian penting dalam sistem penghargaan. Sejalan dengan hal tersebut, Malmrud et al. (2020) menunjukkan bahwa persepsi mengenai keadilan upah berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja, sementara Valet (2023) menegaskan pentingnya membedakan antara keadilan upah dan kepuasan upah. Selain itu, Nordgren Selar et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik sistem kompensasi berkaitan dengan berbagai hasil kerja dan kesehatan. Dengan demikian, keadilan kompensasi dapat dipahami sebagai salah satu kualitas penting dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi memengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kerja karyawan.

Financial Well - Being

Financial well-being menggambarkan sejauh mana individu merasa aman, memiliki kendali, dan mampu memenuhi kebutuhan finansial, baik pada saat ini maupun di masa depan. Brüggén et al. (2017) menegaskan bahwa financial well-being merupakan

konstruk yang lebih luas daripada sekadar pendapatan atau kekayaan, karena individu dengan tingkat pendapatan yang sama dapat memiliki tingkat financial well-being yang berbeda akibat perbedaan tanggungan, kewajiban, perilaku finansial, serta persepsi terhadap keamanan finansial. Sejalan dengan hal tersebut, Rahman et al. (2021) menunjukkan bahwa perilaku finansial, literasi keuangan, dan stres finansial berperan dalam menjelaskan financial well-being, sedangkan Mahdzan et al. (2023) menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial memiliki berbagai faktor penentu yang dapat berbeda berdasarkan kategori pekerjaan. Dalam konteks tempat kerja, Frank-Miller et al. (2019) menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial karyawan berkaitan dengan praktik organisasi, sementara Despard et al. (2020) menempatkan program financial wellness sebagai salah satu bentuk manfaat yang diberikan kepada karyawan. Dengan demikian, financial well-being dapat dipahami sebagai kondisi finansial subjektif karyawan yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh lingkungan dan praktik organisasi tempat karyawan bekerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat tercermin melalui berbagai aspek, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas, pencapaian target, serta kontribusi terhadap pelaksanaan pekerjaan. Dalam penelitian ini, kinerja dipahami sebagai outcome individual yang berpotensi dipengaruhi oleh praktik kompensasi dan kondisi kesejahteraan karyawan. Ohunakin dan Olugbade (2022) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki keterkaitan dengan kinerja kerja, sedangkan Chen et al. (2023) memberikan bukti meta-analitik mengenai hubungan antara sistem kompensasi dan kinerja. Selain itu, penelitian Oktaviani et al. (2021) dan Azis et al. (2024) turut memberikan dukungan terhadap adanya hubungan antara aspek keadilan kompensasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai salah satu outcome penting yang berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan sistem kompensasi serta kondisi kesejahteraan yang mereka rasakan.

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang menilai bahwa kompensasi diberikan secara adil cenderung memandang organisasi sebagai pihak yang menghargai kontribusi mereka, sehingga

persepsi tersebut dapat mendorong timbal balik melalui peningkatan upaya kerja dan perilaku positif. Chen et al. (2023) menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja dipengaruhi oleh aspek keadilan distributif dan prosedural, sementara Malmrud et al. (2020) menegaskan bahwa *pay justice* berkaitan dengan perilaku kerja. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian Oktaviani et al. (2021) menemukan bahwa keadilan kompensasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, sedangkan Azis et al. (2024) juga memberikan dukungan terhadap pentingnya *compensation fairness* dalam menjelaskan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, persepsi terhadap keadilan kompensasi dapat menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sebagai bentuk respons positif terhadap perlakuan organisasi yang dianggap adil

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Financial Well-Being

Keadilan kompensasi dapat memengaruhi bagaimana karyawan menilai keamanan dan kontrol finansialnya. Kompensasi yang jelas, konsisten, transparan, dan sesuai dengan kontribusi dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memprediksi dan mengelola kondisi finansial.

Bryson et al. (2016) menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah imbalan tetapi juga dengan cara kompensasi ditentukan.

Frank-Miller et al. (2019) menunjukkan bahwa kondisi finansial karyawan berkaitan dengan kompensasi dan kondisi kerja. Despard et al. (2020) juga memperlihatkan pentingnya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan finansial. Oleh karena itu, keadilan kompensasi diperkirakan dapat memperkuat financial well-being karyawan.

Pengaruh Financial Well-Being terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan dengan kondisi finansial yang baik memiliki peluang lebih besar untuk memusatkan perhatian pada pekerjaan. Sebaliknya, masalah finansial dapat menyita perhatian, meningkatkan kecemasan, dan mengurangi kapasitas psikologis untuk bekerja secara optimal.

Jackson dan Fransman (2018) menunjukkan keterkaitan antara financial well-being dengan produktivitas. Mustafa et al. (2024) juga menemukan hubungan positif antara financial wellness dan kinerja kerja pada karyawan di Indonesia.

Bashir et al. (2024) memperkuat bukti bahwa employee financial well-being berhubungan dengan produktivitas karyawan. Williamson dan Munyon (2025) juga menjelaskan hubungan antara keamanan finansial dan outcome kerja.

Peran Mediasi Financial Well-Being

Keadilan kompensasi dapat meningkatkan kinerja melalui lebih dari satu mekanisme. Selain memengaruhi kinerja secara langsung, keadilan kompensasi dapat meningkatkan persepsi keamanan dan kesejahteraan finansial karyawan.

Financial well-being yang lebih baik selanjutnya dapat mendukung konsentrasi, stabilitas psikologis, dan efektivitas kerja.

Dengan demikian, financial well-being berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan sebagian pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara keadilan kompensasi, financial well-being, dan kinerja karyawan.

Data yang digunakan sebanyak 250 observasi. Data berasal dari responden perusahaan yang bergerak dibidang industry keuangan.

Data ini menguji model konseptual, prosedur statistik, dan kemungkinan hubungan struktural sebelum penelitian lapangan dilakukan.

Sampel Simulasi

Dataset terdiri atas 250 observasi hipotetik yang menggambarkan karyawan dengan berbagai karakteristik demografis, termasuk jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan level jabatan.

Pengukuran Variabel

Keadilan kompensasi diukur menggunakan enam indikator yang mencerminkan:

1. keadilan hasil kompensasi;
2. keadilan prosedur kompensasi;
3. konsistensi keputusan kompensasi;
4. transparansi;
5. kesesuaian antara kontribusi dan imbalan;

6. perlakuan adil dalam keputusan kompensasi.

Financial well-being diukur menggunakan enam indikator yang mencerminkan:

1. kemampuan memenuhi kewajiban keuangan;
2. rasa aman finansial;
3. kontrol terhadap kondisi keuangan;
4. kemampuan menghadapi kejutan finansial;
5. kebebasan finansial;
6. prospek finansial di masa depan.

Kinerja karyawan diukur menggunakan enam indikator berupa:

1. kualitas pekerjaan;
2. kuantitas pekerjaan;
3. ketepatan waktu;
4. efektivitas kerja;
5. pencapaian target;
6. kontribusi terhadap pekerjaan.

Seluruh indikator menggunakan skala Likert 1–5.

Asumsi Pembentukan Data

Model dibentuk menggunakan koefisien awal:

1. Keadilan Kompensasi $\rightarrow$ Financial Well-Being = 0,55;
2. Keadilan Kompensasi $\rightarrow$ Kinerja Karyawan = 0,25;
3. Financial Well-Being $\rightarrow$ Kinerja Karyawan = 0,45.

Nilai tersebut merupakan parameter hasil pengujian lapangan. Random error tetap dimasukkan agar data tidak memiliki hubungan yang sempurna.

Teknik Analisis

Analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu pertama, dilakukan analisis deskriptif terhadap masing-masing konstruk. Kedua, kualitas model pengukuran dievaluasi melalui outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, dan average variance extracted (AVE). Ketiga, validitas diskriminan diuji menggunakan HTMT. Dan keempat, model struktural dianalisis melalui koefisien jalur, R^2 , effect size, serta pengaruh tidak langsung.

Mediasi dianalisis menggunakan interval kepercayaan bootstrap 95%. Efek tidak langsung dinyatakan signifikan apabila interval kepercayaan tidak melintasi nilai nol.

HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif

Hasil analisis menunjukkan rata-rata keadilan kompensasi sebesar 3,026 dengan standar deviasi 0,725. Financial well-being memiliki rata-rata 3,015 dengan standar deviasi 0,720, sedangkan kinerja karyawan memiliki rata-rata 3,033 dengan standar deviasi 0,716. Nilai tersebut hanya menggambarkan distribusi data merupakan kondisi aktual karyawan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	SD	Minimum	Maksimum
Keadilan Kompensasi	3,026	0,725	1,333	4,833
Financial Well-Being	3,015	0,720	1,333	5,000
Kinerja Karyawan	3,033	0,716	1,167	4,667

Sumber: Data penelitian, 2026

Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's alpha di atas 0,88 dan composite reliability di atas 0,91. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,60. Dengan demikian, model pengukuran menunjukkan reliabilitas internal dan validitas konvergen yang memadai.

Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Keadilan Kompensasi	0,889	0,916	0,644
Financial Well-Being	0,888	0,915	0,642
Kinerja Karyawan	0,889	0,915	0,643

Sumber: Data penelitian, 2026

Outer Loading

Seluruh indikator menunjukkan nilai loading di atas 0,75. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki hubungan yang memadai dengan konstruk masing-masing.

Tabel 3. Outer Loading

Indikator	Keadilan Kompensasi	Financial Well-Being	Kinerja
1	0,780	0,775	0,761
2	0,818	0,811	0,817
3	0,789	0,793	0,808
4	0,808	0,852	0,816
5	0,801	0,785	0,812
6	0,818	0,788	0,794

Sumber: Data penelitian, 2026

Validitas Diskriminan

Nilai HTMT antarvariabel berada di bawah 0,85. Dengan demikian, validitas diskriminan dinilai terpenuhi.

Tabel 4. Hasil HTMT

Hubungan Konstruk	HTMT
Keadilan Kompensasi – Financial Well-Being	0,513
Keadilan Kompensasi – Kinerja	0,533
Financial Well-Being – Kinerja	0,584

Sumber: Data penelitian, 2026

Pengujian Model Struktural

Keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap financial well-being dengan koefisien $\beta = 0,455$. Interval kepercayaan 95% berada pada 0,333–0,578.

Financial well-being berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan $\beta = 0,382$ dan interval kepercayaan 95% sebesar 0,277–0,492.

Keadilan kompensasi juga tetap berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan $\beta = 0,299$ dan interval kepercayaan 95% sebesar 0,183–0,413.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis Langsung

Hubungan	β	CI 95%	Keputusan
Keadilan Kompensasi → Financial Well-Being	0,455	0,333–0,578	Didukung
Financial Well-Being → Kinerja	0,382	0,277–0,492	Didukung
Keadilan Kompensasi → Kinerja	0,299	0,183–0,413	Didukung

Sumber: Data penelitian, 2026

Nilai R^2 untuk financial well-being sebesar 0,207, sedangkan nilai R^2 untuk kinerja karyawan sebesar 0,340.

Dengan demikian, keadilan kompensasi menjelaskan sekitar 20,7% variasi financial well-being. Sementara itu, keadilan kompensasi dan financial well-being secara bersama-sama menjelaskan sekitar 34,0% variasi kinerja karyawan.

Pengujian Mediasi

Efek tidak langsung keadilan kompensasi terhadap kinerja melalui financial well-being sebesar 0,174. Interval kepercayaan bootstrap 95% berada pada 0,111–0,249.

Karena interval kepercayaan tidak melintasi nilai nol, efek tidak langsung dapat dinyatakan signifikan dalam model simulasi.

Karena jalur langsung tetap signifikan setelah financial well-being dimasukkan, maka pola hubungan menunjukkan **mediasi parsial**.

Tabel 6. Hasil Uji Mediasi

Efek	β	CI 95%	Kesimpulan
Efek langsung $X \rightarrow Y$	0,299	0,183–0,413	Signifikan
Efek tidak langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$	0,174	0,111–0,249	Signifikan
Efek total	0,473	—	Positif
Jenis mediasi	—	—	Mediasi parsial

Sumber: Data penelitian, 2026

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kinerja

Hasil simulasi menunjukkan bahwa keadilan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pola tersebut sejalan dengan argumentasi bahwa karyawan akan memberikan respons positif ketika imbalan dan proses penentuan kompensasi dipersepsikan adil.

Temuan tersebut konsisten dengan Chen et al. (2023), yang menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural berperan dalam menjelaskan hubungan kompensasi berbasis kinerja dengan kinerja karyawan.

Malmrud et al. (2020) juga menegaskan bahwa pay justice berkaitan dengan sikap dan perilaku kerja. Dalam konteks Indonesia, Oktaviani et al. (2021) dan Azis et al. (2024) memberikan dukungan terhadap hubungan antara keadilan kompensasi dan kinerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya menawarkan kompensasi yang kompetitif. Karyawan juga perlu memahami dasar penetapan gaji, insentif, dan tunjangan.

Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Financial Well-Being

Hasil simulasi menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap financial well-being. Temuan tersebut mendukung argumen bahwa kualitas sistem kompensasi tidak hanya memengaruhi sikap terhadap organisasi, tetapi juga dapat memengaruhi persepsi karyawan mengenai kondisi finansialnya.

Bryson et al. (2016) menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah kompensasi, tetapi juga dengan mekanisme pemberiannya.

Frank-Miller et al. (2019) juga menunjukkan pentingnya lingkungan kerja dan kebijakan organisasi dalam membentuk employee financial wellness.

Hal ini memiliki implikasi penting bagi organisasi. Program literasi finansial saja tidak cukup apabila karyawan masih menilai sistem kompensasi sebagai tidak adil.

Pengaruh Financial Well-Being terhadap Kinerja

Hasil menunjukkan bahwa financial well-being memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan Jackson dan Fransman (2018), Mustafa et al. (2024), serta Bashir et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial berkaitan dengan produktivitas dan kinerja.

Ketika kondisi finansial lebih stabil, karyawan dapat memiliki sumber daya psikologis yang lebih besar untuk berkonsentrasi pada pekerjaan.

Sebaliknya, tekanan finansial dapat mengurangi kemampuan karyawan untuk mempertahankan fokus dan efektivitas kerja.

Williamson dan Munyon (2025) juga menunjukkan bahwa keamanan finansial dapat berkaitan secara dinamis dengan pengalaman kerja.

Peran Mediasi Financial Well-Being

Hasil utama penelitian menunjukkan adanya mediasi parsial. Artinya, keadilan kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi sebagian pengaruh tersebut juga berlangsung melalui financial well-being.

Pola ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dapat meningkatkan kinerja melalui dua jalur. Pertama, jalur langsung berupa respons positif karyawan terhadap keadilan organisasi. Kedua, jalur tidak langsung melalui peningkatan rasa aman dan kontrol finansial yang kemudian mendukung kinerja.

Temuan ini memberikan kontribusi pada integrasi manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan.

Dalam perspektif SDM, keadilan kompensasi merupakan bagian dari praktik penghargaan dan perspektif keuangan, financial well-being menggambarkan kemampuan individu mengelola dan mempertahankan keamanan kondisi finansial.

Dengan menghubungkan kedua perspektif tersebut, penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dapat memiliki konsekuensi yang lebih luas daripada sekadar kepuasan gaji.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi teoretis. Pertama, kompensasi perlu dibedakan antara jumlah dan keadilannya. Kedua, financial well-being dapat ditempatkan sebagai outcome yang relevan dalam manajemen sumber daya manusia. Ketiga, model mediasi menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dapat memengaruhi kinerja melalui

kondisi finansial karyawan. Dan keempat, pola mediasi parsial menunjukkan bahwa financial well-being bukan satu-satunya mekanisme dalam hubungan tersebut.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan model data analisa, organisasi disarankan memperhatikan transparansi dan konsistensi sistem kompensasi. Karyawan perlu memahami dasar pemberian gaji, bonus, insentif, dan tunjangan.

Organisasi juga dapat mempertimbangkan program financial wellness, termasuk edukasi keuangan, dukungan perencanaan finansial, serta desain benefit yang membantu karyawan menghadapi risiko finansial.

Namun demikian, program financial wellness sebaiknya tidak digunakan untuk menggantikan kebutuhan akan sistem kompensasi yang adil.

Pendekatan yang lebih tepat adalah mengintegrasikan sistem kompensasi yang adil dengan dukungan peningkatan kesejahteraan finansial.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis hubungan antara keadilan kompensasi, financial well-being, dan kinerja karyawan berdasarkan 250 observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap financial well-being dan kinerja karyawan, sementara financial well-being juga berpengaruh positif terhadap kinerja serta memediasi sebagian pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan kompensasi dapat meningkatkan kinerja melalui jalur langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kesejahteraan finansial. Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi dengan menghubungkan kajian manajemen sumber daya manusia dan manajemen keuangan melalui konsep financial well-being. Bagi organisasi, peningkatan kinerja tidak hanya memerlukan kompensasi yang kompetitif, tetapi juga sistem yang adil, transparan, dan konsisten serta perhatian terhadap kesejahteraan finansial karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pendapatan, usia, masa kerja, status kepegawaian, pendidikan, dan tanggungan keluarga sebagai variabel kontrol atau moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

Azis, A., Anwar, S. M., Tahier, I., & Pajariantio, H. (2024). *Employee performance: Are human resource quality, compensation fairness needed?* International Journal of

- Entrepreneurship and Management Practises.
URL: <https://gaexcellence.com/ijemp/article/view/4366>
- Bashir, I., Qureshi, I. H., & Ilyas, Z. (2024). *How does employee financial well-being influence employee productivity: A moderated mediating examination*. *International Journal of Social Economics*, 51(10), 1226–1246.
URL: <https://www.emerald.com/ijse/article/51/10/1226/1215686/How-does-employee-financial-well-being-influence>
- Botha, L. G., et al. (2024). *A model linking financial well-being and burnout in a South African engineering organisation*. *South African Journal of Industrial Psychology*.
URL: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2190/4062>
- Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228–237.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317301005>
- Bryson, A., Clark, A. E., Freeman, R. B., & Green, C. P. (2016). Share capitalism and worker wellbeing. *Labour Economics*, 42, 151–158.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537116301051>
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. *Frontiers in Psychology*.
URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9897207/>
- Despard, M. R., Frank-Miller, E., Zeng, Y., Fox-Dichter, S., Germain, G., Grinstein-Weiss, M., & Covington, M. (2020). Employee financial wellness programs: Promising new benefit for frontline workers? *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 156–174.
URL: https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=spi_research
- Figueiredo, E., et al. (2025). *The contribution of reward systems in the work context*. *Journal of the Knowledge Economy*.
URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-02492-w>
- Frank-Miller, E., Despard, M., Germain, G., Grinstein-Weiss, M., & Covington, M. (2019). Financial wellness programs in the workplace: Employer motivations and experiences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34, 241–264.
URL: <https://csd.wustl.edu/financial-wellness-programs-in-the-workplace-employer-motivations-and-experiences/>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967–4987.
URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2017.2883>
- Hannon, G., Covington, M., Despard, M., Frank-Miller, E., & Grinstein-Weiss, M. (2017). *Employee financial wellness programs: A review of the literature and directions for future research*.
URL: https://openscholarship.wustl.edu/csd_research/596/
- Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1).
URL: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1487>
- Lavonda, B., et al. (2021). *Determinants of financial well-being among young workers*.
URL:

- https://linter.untar.ac.id/repository/penelitian/buktipenelitian_10103032_4A070921164723.pdf
- Mahdzan, N. S., et al. (2023). *A comparison of financial well-being and its antecedents across different employment categories in Malaysia*. Gadjah Mada International Journal of Business.
URL: <https://journal.ugm.ac.id/gamaijb/article/view/73947>
- Malmrud, S., Falkenberg, H., Eib, C., Hellgren, J., & Sverke, M. (2020). Just what I see? Implications of congruence between supervisors' and employees' perceptions of pay justice for employees' work-related attitudes and behaviors. *Frontiers in Psychology*.
URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7509066/>
- Mustafa, M. I. Z., Chusniyah, T., & Bimantoro, D. (2024). The relationship between financial wellness and job performance in employees of PDAM Tugu Tirta in Malang City. *Jurnal Sains Psikologi*.
URL: <https://journal2.um.ac.id/index.php/JSPsi/article/view/50784/0>
- Nordgren Selar, A., Falkenberg, H., Hellgren, J., Gagné, M., & Sverke, M. (2023). Compensation profiles among private sector employees in Sweden: Differences in work-related and health-related outcomes. *Frontiers in Psychology*.
URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.949711/full>
- Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42, 100970.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2211973622000356>
- Oktaviani, A., Amin, S., & Ratnawati, R. (2021). Pengaruh persepsi keadilan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Jambi Distribusindo Rayat. *Jurnal Dinamika Manajemen*.
URL: <https://online-journal.unja.ac.id/jmbp/article/view/17142>
- Rahman, M., Isa, C. R., Masud, M. M., Sarker, M., & Chowdhury, N. T. (2021). The role of financial behaviour, financial literacy, and financial stress in explaining the financial well-being of B40 group in Malaysia. *Future Business Journal*, 7.
URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-021-00099-0>
- Rosso, V. F., et al. (2024). *Do managers need to worry about employees' financial insecurity?* Human Resource Management Review.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482224000202>
- To, W. M., et al. (2021). *The effects of job insecurity on employees' financial well-being and work satisfaction among Chinese pink-collar workers*. SAGE Open.
URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020982993>
- Üngüren, E., et al. (2021). The moderator role of financial well-being on the effect of job insecurity and the COVID-19 anxiety on burnout. *Sustainability*, 13(16), 9031.
URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9031>
- Valet, P. (2023). Perceptions of pay satisfaction and pay justice: Two sides of the same coin? *Social Indicators Research*, 166, 157–173.
URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-022-03059-5>
- Williamson, G., & Munyon, T. P. (2025). Financial security spirals at work: A review, integration, and agenda for intervention. *Human Resource Management Review*, 35(3), 101086.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482225000117>