Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 22987-22995

Evaluasi Kinerja dan Kompensasi dalam Perspektif Perilaku Organisasi

Aliya Novita Sari, Salsa Billah Naswa Putri, Muhammad Raafi, Sentot Imam Wahjono
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surabaya
aliyanovita880@gmail.com,s4ls4billahnaswa@gmail.com,mhdraafiii05@gmail.com

Published: April, 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between performance evaluation and compensation from an organizational behavior perspective, as well as its implications for employee work behavior. Performance evaluation and compensation do not merely function as administrative instruments, but also as mechanisms that influence perceptions of fairness, motivation, job satisfaction, and organizational commitment. This research employs a qualitative approach using a library research method. The data were obtained from secondary sources, including books, scientific journals, and other relevant academic publications. Data collection was conducted through documentation studies, while data analysis utilized a descriptive qualitative approach by examining, comparing, and interpreting concepts related to performance evaluation, compensation, and organizational behavior. The results indicate that performance evaluation conducted in an objective, transparent, and consistent manner is able to foster positive perceptions of fairness, which in turn enhances motivation, work engagement, and organizational commitment. Compensation acts as a reinforcement mechanism that clarifies the relationship between effort and reward (*effort–reward linkage*), thereby encouraging productive work behavior. However, a mismatch between performance evaluation and compensation may lead to perceptions of injustice, resulting in dysfunctional behaviors such as decreased performance and increased turnover intention. Furthermore, perceptions of fairness, including distributive, procedural, and interactional justice, play a crucial role in determining the effectiveness of these systems. Therefore, a well-aligned integration between performance evaluation and compensation—emphasizing fairness, transparency, and consistency—is essential to foster positive organizational behavior, improve performance, and ensure organizational sustainability.
Keywords: *performance evaluation, compensation, organizational behavior, organizational justice, work motivation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara evaluasi kinerja dan kompensasi dalam perspektif perilaku organisasi, serta implikasinya terhadap perilaku kerja karyawan. Evaluasi kinerja dan kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai mekanisme yang memengaruhi persepsi keadilan, motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, dan publikasi akademik yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan mengkaji, membandingkan, dan menginterpretasikan konsep-konsep yang berkaitan dengan evaluasi kinerja, kompensasi, dan perilaku organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang objektif, transparan, dan konsisten mampu membentuk persepsi keadilan yang positif, yang berdampak pada peningkatan motivasi, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan komitmen organisasi. Kompensasi berperan sebagai mekanisme penguatan yang memperjelas hubungan antara usaha dan penghargaan (*effort–reward linkage*), sehingga mendorong perilaku kerja yang produktif. Namun, ketidaksesuaian antara evaluasi kinerja dan kompensasi dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan, yang berdampak pada munculnya perilaku disfungsional seperti penurunan kinerja dan meningkatnya *turnover intention*. Selain itu, persepsi keadilan yang meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas kedua sistem tersebut. Oleh karenanya, diperlukan integrasi yang selaras antara evaluasi kinerja dan kompensasi, dengan menekankan pada aspek keadilan, transparansi, dan konsistensi, guna membentuk perilaku organisasi yang positif, meningkatkan kinerja, serta menjaga keberlanjutan organisasi.
Kata kunci*: evaluasi kinerja, kompensasi, perilaku organisasi, keadilan organisasi, motivasi kerja*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan organisasi yang semakin kompleks, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan tersebut adalah sistem evaluasi kinerja dan kompensasi. Kedua aspek ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga memiliki implikasi signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi.(Yogik et al., 2024)

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis yang digunakan untuk menilai pencapaian kerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dalam perspektif perilaku organisasi, evaluasi kinerja tidak hanya dipahami sebagai alat ukur produktivitas, tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi persepsi keadilan, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. Penilaian yang dilakukan secara objektif dan transparan cenderung mendorong perilaku kerja yang positif, sedangkan penilaian yang dianggap tidak adil dapat memicu ketidakpuasan dan menurunkan kinerja. (Fam et al., 2017)

Para ahli berpendapat bahwa, kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga dapat berupa penghargaan non-finansial yang berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja. Dalam konteks perilaku organisasi, kompensasi yang adil dan sesuai dengan kinerja akan meningkatkan motivasi, loyalitas, serta komitmen organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara hasil evaluasi kinerja dan kompensasi yang diterima dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berdampak pada perilaku disfungsional.

Permasalahan yang sering muncul dalam praktik organisasi adalah adanya ketidaksinkronan antara sistem evaluasi kinerja dan pemberian kompensasi. Hal ini dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi (organizational justice), yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan perilaku kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji hubungan antara evaluasi kinerja dan kompensasi tidak hanya dari sisi manajerial, tetapi juga dari perspektif perilaku organisasi.(Trisdianto et al., 2025)

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara evaluasi kinerja dan kompensasi dalam perspektif perilaku organisasi, serta bagaimana kedua aspek tersebut memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai hasil kerja karyawan berdasarkan standar dan kriteria tertentu. Proses ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur produktivitas, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pelatihan, dan pemberian kompensasi.(Wahidah et al., 2024)

Dalam perspektif perilaku organisasi, evaluasi kinerja memiliki peran penting dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap organisasi. Penilaian yang dilakukan secara objektif, transparan, dan konsisten akan mendorong munculnya rasa keadilan serta meningkatkan motivasi kerja. Sebaliknya, evaluasi yang dianggap subjektif dapat menimbulkan ketidakpuasan dan memengaruhi perilaku kerja secara negatif.(Farhan et al., 2024)

2. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial seperti gaji, bonus, dan insentif, serta kompensasi non-finansial seperti pengakuan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif.(Aulia et al., 2025)

Dalam kajian perilaku organisasi, kompensasi tidak hanya dipandang sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai faktor yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Karyawan cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan usaha dan kinerja yang telah diberikan. Sebaliknya, ketidaksesuaian dalam pemberian kompensasi dapat memunculkan persepsi ketidakadilan yang berdampak pada menurunnya semangat kerja.(Aqsa et al., 2025)

3. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi serta bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja organisasi. Fokus utama dalam perilaku organisasi meliputi motivasi, kepuasan kerja, persepsi, sikap, serta dinamika kelompok dalam lingkungan kerja.(Muzakki & Hutabarat, n.d.)

Perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kebutuhan, nilai, dan persepsi individu, sedangkan faktor eksternal meliputi sistem manajemen, budaya organisasi, serta kebijakan yang diterapkan, termasuk evaluasi kinerja dan kompensasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.(Made, 2023)

4. Keterkaitan Evaluasi Kinerja dan Kompensasi dalam Perspektif Perilaku Organisasi

Evaluasi kinerja dan kompensasi merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif perilaku organisasi, hubungan antara keduanya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga psikologis. Hasil evaluasi kinerja sering dijadikan dasar dalam penentuan kompensasi, sehingga karyawan akan membentuk persepsi tertentu terhadap keadilan dan transparansi organisasi.(Buana, n.d.)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian konsep dan teori yang berkaitan dengan evaluasi kinerja dan kompensasi dalam perspektif perilaku organisasi, tanpa melibatkan pengumpulan data secara langsung di lapangan. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data sekunder, yaitu berbagai literatur yang relevan seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, serta publikasi akademik lainnya yang membahas tentang evaluasi kinerja, kompensasi, dan perilaku organisasi. Data yang digunakan dipilih berdasarkan kesesuaian dengan topik penelitian serta kredibilitas sumber. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan, membaca, dan mengkaji berbagai referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara menguraikan, membandingkan, serta menginterpretasikan berbagai konsep dan temuan dari literatur yang telah dikumpulkan. Proses analisis dilakukan secara sistematis dengan mengelompokkan data berdasarkan tema-tema utama, yaitu evaluasi kinerja, kompensasi, dan perilaku organisasi, kemudian mengkaji hubungan antara ketiga aspek tersebut. Hasil analisis selanjutnya disusun secara terstruktur untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai keterkaitan antara evaluasi kinerja dan kompensasi dalam membentuk perilaku organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi Kinerja dalam Perspektif Perilaku Organisasi

Evaluasi kinerja dalam organisasi tidak dapat dipahami hanya sebagai alat ukur pencapaian kerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang secara signifikan memengaruhi perilaku individu dalam lingkungan kerja. Dalam perspektif perilaku organisasi, evaluasi kinerja berfungsi sebagai stimulus psikologis yang membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan, pengakuan, serta nilai yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka. Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya menghasilkan informasi mengenai hasil kerja, tetapi juga membentuk respons afektif dan kognitif yang pada akhirnya memengaruhi perilaku kerja.(Darim, 2020)

Karyawan pada umumnya tidak hanya menilai hasil akhir dari evaluasi kinerja, tetapi juga sangat memperhatikan proses yang mendasarinya. Aspek seperti transparansi, konsistensi, objektivitas, serta kejelasan kriteria penilaian menjadi faktor utama dalam membentuk persepsi positif terhadap sistem evaluasi. Ketika proses evaluasi dianggap adil dan dapat dipertanggungjawabkan, karyawan akan merasa dihargai, yang kemudian mendorong munculnya motivasi intrinsik, peningkatan kepuasan kerja, serta komitmen terhadap organisasi.(Antoni, n.d.)

Sebaliknya, menurut (Mahfud, 2019) apabila evaluasi kinerja dilakukan secara subjektif, tidak konsisten, atau tidak transparan, maka hal tersebut dapat memunculkan persepsi ketidakadilan. Persepsi ini tidak hanya berdampak pada aspek emosional seperti kekecewaan atau ketidakpuasan, tetapi juga dapat memicu

perubahan perilaku yang bersifat disfungsional, seperti menurunnya kinerja, berkurangnya keterlibatan kerja (*work engagement*), hingga munculnya sikap apatis terhadap organisasi.
dalam konteks perilaku organisasi, evaluasi kinerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan organisasi, khususnya keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana hasil evaluasi dianggap sebanding dengan usaha yang diberikan, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan bagaimana proses evaluasi tersebut dilakukan. Ketidakseimbangan dalam salah satu aspek ini dapat mengganggu stabilitas perilaku kerja karyawan.(Bhatnagar, 2025)
Dengan demikian, organisasi perlu merekonstruksi sistem evaluasi kinerja agar tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang mampu membangun persepsi keadilan dan keterlibatan karyawan. Evaluasi kinerja yang efektif adalah evaluasi yang mampu mengintegrasikan aspek pengukuran kinerja dengan pendekatan psikologis, sehingga dapat mendorong terbentuknya perilaku kerja yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

2. Kompensasi sebagai Penguat Perilaku Kerja
Kompensasi dalam konteks perilaku organisasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan ekonomi, tetapi juga sebagai simbol penghargaan terhadap kontribusi karyawan serta representasi nilai yang diberikan organisasi terhadap individu. Dengan demikian, kompensasi memiliki dimensi psikologis yang kuat karena tidak hanya memenuhi kebutuhan material, tetapi juga kebutuhan akan pengakuan, status, dan keadilan.(Wahjono & Marina, 2022)
Dalam perspektif perilaku organisasi, kompensasi berperan sebagai mekanisme penguatan (*reinforcement*) yang dapat membentuk dan mempertahankan perilaku kerja tertentu. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja, maka terbentuk hubungan yang jelas antara usaha, prestasi, dan penghargaan. Hubungan ini akan memperkuat motivasi karyawan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya, karena mereka melihat adanya konsekuensi positif dari perilaku kerja yang ditunjukkan.(Ma'ruf, 2014)
Para ahli berpendapat bahwa efektivitas kompensasi sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan karyawan, baik dalam bentuk keadilan distributif maupun keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan dengan sejauh mana hasil yang diterima dianggap sebanding dengan kontribusi yang diberikan, sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan transparansi dan konsistensi dalam proses penentuan kompensasi. Ketika kedua aspek ini terpenuhi, maka kompensasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap organisasi.
Hal ini bertentangan dengan (Hasan et al., 2022), kompensasi yang tidak proporsional atau tidak transparan dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berdampak pada berbagai bentuk perilaku negatif. Karyawan yang merasa tidak dihargai cenderung mengalami penurunan motivasi, berkurangnya keterlibatan kerja (*work engagement*), serta meningkatnya kecenderungan untuk menarik diri secara psikologis dari organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memicu rendahnya loyalitas bahkan meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*).
Namun, pendekatan kompensasi yang hanya berfokus pada aspek finansial juga memiliki keterbatasan. Dalam banyak kasus, peningkatan kompensasi finansial tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan motivasi kerja, terutama dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena kebutuhan karyawan tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga psikologis dan sosial. Maka dari itu, kompensasi non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang suportif menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan.
Dalam hal ini, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif dalam merancang sistem kompensasi, yaitu dengan mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial serta mempertimbangkan dimensi psikologis karyawan. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai instrumen yang efektif dalam membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

3. Persepsi Keadilan sebagai Faktor Kunci
Salah satu aspek paling krusial dalam hubungan antara evaluasi kinerja dan kompensasi adalah persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan. Dalam perspektif perilaku organisasi, keadilan tidak hanya dipahami sebagai kesesuaian antara hasil yang diterima dengan kontribusi yang diberikan, tetapi juga

mencakup bagaimana proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan serta bagaimana individu diperlakukan dalam proses tersebut.(U & SHEEBA, 2025)

Keadilan dalam organisasi umumnya dibagi menjadi beberapa dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil yang diterima, khususnya dalam hal kompensasi yang diperoleh dibandingkan dengan usaha dan kontribusi yang telah diberikan. Keadilan prosedural merujuk pada sejauh mana proses evaluasi kinerja dan penentuan kompensasi dilakukan secara transparan, konsisten, dan bebas dari bias. Sementara itu, keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana karyawan diperlakukan selama proses tersebut berlangsung, termasuk aspek komunikasi, penghormatan, dan kejelasan informasi yang diberikan oleh pihak manajemen.(Arini, 2025)

Dalam praktiknya, karyawan tidak hanya melakukan evaluasi secara objektif terhadap sistem yang ada, tetapi juga melakukan perbandingan sosial dengan rekan kerja lainnya. Mereka akan membandingkan input yang diberikan, seperti usaha, waktu, dan kemampuan, dengan output yang diterima, seperti gaji, bonus, dan penghargaan. Proses perbandingan ini sangat menentukan apakah karyawan merasa diperlakukan secara adil atau tidak. Ketika terdapat kesesuaian antara input dan output, maka akan muncul rasa puas, kepercayaan, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidaksesuaian akan memicu persepsi ketidakadilan yang dapat mengganggu keseimbangan psikologis karyawan.

Dampak dari persepsi ketidakadilan tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap perilaku kerja. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil cenderung menunjukkan penurunan motivasi, berkurangnya keterlibatan kerja (*work engagement*), serta meningkatnya kecenderungan untuk melakukan perilaku menyimpang, seperti mengurangi usaha kerja, menunda pekerjaan, atau bahkan menunjukkan resistensi terhadap kebijakan organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat meningkatkan konflik internal serta memperbesar kemungkinan terjadinya *turnover intention*.(Widodo et al., n.d.)

Menurut pendapat (Behavior, 2023) banyak organisasi yang masih mengabaikan pentingnya dimensi persepsi dalam keadilan organisasi. Sistem evaluasi kinerja dan kompensasi sering kali dirancang secara teknis dan rasional, namun kurang mempertimbangkan bagaimana sistem tersebut dipahami dan dirasakan oleh karyawan. Padahal, dalam konteks perilaku organisasi, persepsi sering kali lebih menentukan dibandingkan realitas objektif. Sebuah sistem yang secara teknis sudah adil belum tentu dianggap adil oleh karyawan apabila tidak disertai dengan komunikasi yang efektif dan transparansi yang memadai.

Maka dari itu, organisasi perlu mengelola tidak hanya aspek hasil dan proses, tetapi juga aspek komunikasi dan interaksi dalam sistem evaluasi kinerja dan kompensasi. Membangun persepsi keadilan yang positif memerlukan keterbukaan, konsistensi, serta keterlibatan karyawan dalam memahami mekanisme yang ada. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak hanya menjadi konsep normatif, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam membentuk perilaku kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

4. Keterkaitan Evaluasi Kinerja dan Kompensasi terhadap Perilaku Karyawan

Evaluasi kinerja dan kompensasi memiliki hubungan yang sangat erat dan saling memengaruhi dalam membentuk perilaku karyawan di dalam organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi, hubungan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan hubungan psikologis antara usaha yang diberikan karyawan dan penghargaan yang diterima. Evaluasi kinerja berfungsi sebagai dasar dalam menilai kontribusi individu, sedangkan kompensasi menjadi bentuk konkret dari penghargaan atas kontribusi tersebut.(Wahjono & Marina, 2016)

Hubungan antara keduanya menciptakan suatu mekanisme pertukaran yang secara tidak langsung membentuk ekspektasi karyawan terhadap organisasi. Ketika evaluasi kinerja dilakukan secara akurat dan diikuti dengan pemberian kompensasi yang sesuai, maka akan terbentuk persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi secara adil. Kondisi ini mendorong terbentuknya motivasi kerja yang tinggi, peningkatan loyalitas, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.(Oktania et al., n.d.)

(PANKAJAKSHI R, 2025) menyatakan bahwa keselarasan antara evaluasi kinerja dan kompensasi menciptakan kejelasan hubungan antara usaha dan hasil (*effort–reward linkage*). Kejelasan ini sangat penting dalam membangun perilaku kerja yang adaptif, karena karyawan memahami bahwa setiap peningkatan

kinerja akan diikuti dengan penghargaan yang sepadan. Dalam situasi ini, organisasi secara tidak langsung membentuk pola perilaku yang berorientasi pada pencapaian dan produktivitas.
Hal ini bertentangan dengan (Cavaliere, 2026) yang menyatakan bahwa ketidaksinkronan antara evaluasi kinerja dan kompensasi dapat menimbulkan ketidakseimbangan dalam persepsi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa hasil evaluasi tidak sejalan dengan kompensasi yang diterima, maka akan muncul persepsi ketidakadilan yang berdampak pada terganggunya keseimbangan psikologis. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung melakukan penyesuaian perilaku sebagai bentuk respons, seperti menurunkan intensitas kerja, mengurangi kualitas kontribusi, atau bahkan menarik diri dari keterlibatan organisasi.
Dari perspektif lain, permasalahan yang sering terjadi dalam organisasi adalah adanya bias dalam sistem evaluasi kinerja yang tidak diimbangi dengan sistem kompensasi yang objektif dan transparan. Evaluasi kinerja sering kali dipengaruhi oleh faktor subjektivitas, seperti kedekatan personal atau penilaian yang tidak berbasis indikator yang jelas. Ketika hasil evaluasi seperti ini dijadikan dasar dalam pemberian kompensasi, maka akan memperkuat persepsi ketidakadilan dan merusak kepercayaan karyawan terhadap sistem organisasi.(Osakwe, 2022)
Di samping itu, terdapat kecenderungan bahwa organisasi memisahkan antara sistem evaluasi kinerja dan sistem kompensasi sebagai dua mekanisme yang berdiri sendiri, tanpa integrasi yang kuat. Padahal, dalam perspektif perilaku organisasi, kedua sistem tersebut seharusnya saling terhubung secara langsung dan konsisten. Ketidakterpaduan ini menyebabkan hilangnya fungsi strategis dari kedua sistem dalam membentuk perilaku kerja yang diharapkan.(Widarko & Brotosuharto, 2022)
Dengan kondisi tersebut, organisasi perlu memastikan adanya integrasi yang selaras antara evaluasi kinerja dan kompensasi, baik dari segi proses maupun hasil. Integrasi ini tidak hanya mencakup kesesuaian teknis, tetapi juga kejelasan komunikasi, transparansi kebijakan, serta konsistensi dalam penerapan. Dengan demikian, hubungan antara evaluasi kinerja dan kompensasi dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen dalam membentuk perilaku karyawan yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada tujuan organisasi.

5. Implikasi terhadap Perilaku Organisasi

Integrasi antara evaluasi kinerja dan kompensasi memiliki implikasi yang luas dan strategis terhadap perilaku organisasi secara keseluruhan. Dalam perspektif perilaku organisasi, kedua sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai mekanisme yang membentuk pola pikir, sikap, dan tindakan karyawan dalam menjalankan perannya di dalam organisasi.(Keerthivasan, 2025)
Sistem evaluasi kinerja dan kompensasi yang dirancang secara adil, transparan, dan konsisten akan mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif. Karyawan akan merasa bahwa organisasi memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi yang mereka berikan, sehingga muncul rasa dihargai dan diakui. Kondisi ini akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan komitmen, loyalitas, serta keterlibatan kerja (*work engagement*).(Sylqa & Neziraj, n.d.)
Berdasarkan (Adams, 2025), integrasi yang baik antara evaluasi kinerja dan kompensasi juga mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Ketika karyawan memahami bahwa pencapaian kinerja mereka akan berdampak langsung pada penghargaan yang diterima, maka mereka cenderung mengarahkan perilakunya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme penyelarasan (alignment) yang memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan.
Akan tetapi, sistem yang tidak terintegrasi dengan baik berpotensi menciptakan disonansi dalam organisasi. Ketidaksesuaian antara hasil evaluasi kinerja dan kompensasi yang diberikan dapat menimbulkan kebingungan serta ketidakpercayaan terhadap sistem yang ada. Karyawan yang merasa tidak dihargai akan cenderung mengalami penurunan motivasi, berkurangnya keterlibatan kerja, serta melemahnya komitmen terhadap organisasi.
Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada dinamika organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja dapat menjadi kurang kondusif, ditandai dengan meningkatnya konflik, rendahnya kolaborasi, serta menurunnya kualitas kinerja tim. Bahkan, dalam situasi

tertentu, ketidakpuasan yang berkelanjutan dapat mendorong meningkatnya tingkat *turnover intention*, yang pada akhirnya merugikan organisasi dari segi stabilitas dan keberlanjutan kinerja.(Joseph, 2025)
(Maria et al., 2024) menyatakan bahwa, banyak organisasi yang masih melihat evaluasi kinerja dan kompensasi sebagai dua sistem yang berdiri sendiri, tanpa adanya integrasi yang kuat. Pendekatan ini cenderung mengabaikan dimensi perilaku dan psikologis karyawan, sehingga sistem yang dirancang tidak mampu memberikan dampak optimal terhadap perilaku kerja. Padahal, dalam konteks perilaku organisasi, keberhasilan suatu sistem tidak hanya ditentukan oleh desainnya, tetapi juga oleh bagaimana sistem tersebut dipersepsikan dan dialami oleh karyawan.
Kondisi ini mengindikasikan bahwa, organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dalam mengelola evaluasi kinerja dan kompensasi. Integrasi yang efektif harus mencakup keselarasan antara proses penilaian, hasil yang diperoleh, serta penghargaan yang diberikan, disertai dengan komunikasi yang terbuka dan transparan. Dengan demikian, kedua sistem ini dapat berfungsi sebagai instrumen strategis dalam membentuk perilaku organisasi yang positif, meningkatkan kinerja, serta menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja dan kompensasi merupakan dua elemen strategis yang memiliki keterkaitan erat dalam membentuk perilaku organisasi. Keduanya tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif dalam manajemen sumber daya manusia, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang memengaruhi persepsi, motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.
Evaluasi kinerja yang dilaksanakan secara objektif, transparan, dan konsisten mampu membentuk persepsi keadilan yang positif di kalangan karyawan. Persepsi ini menjadi fondasi penting dalam mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif, keterlibatan kerja yang tinggi, serta loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, evaluasi yang tidak adil atau tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan kinerja dan munculnya perilaku disfungsional.
Kompensasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, berperan sebagai penguat terhadap perilaku kerja yang diharapkan. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil evaluasi kinerja akan memperjelas hubungan antara usaha dan penghargaan (*effort–reward linkage*), sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kontribusinya. Namun, ketidaksesuaian antara evaluasi kinerja dan kompensasi dapat memunculkan persepsi ketidakadilan yang berdampak negatif terhadap motivasi, keterlibatan kerja, serta komitmen organisasi.
Lebih lanjut, persepsi keadilan—baik distributif, prosedural, maupun interaksional—menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas sistem evaluasi kinerja dan kompensasi. Dalam konteks ini, persepsi karyawan terhadap keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh hasil yang diterima, tetapi juga oleh proses dan kualitas interaksi yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan sistem tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan tersebut dipahami dan dirasakan oleh karyawan.
Secara keseluruhan, integrasi yang selaras antara evaluasi kinerja dan kompensasi memiliki implikasi strategis dalam membentuk perilaku organisasi yang positif. Integrasi ini mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, meningkatkan kepercayaan karyawan, serta mendorong terbentuknya budaya kerja yang produktif dan berkelanjutan. Sebaliknya, ketidakterpaduan antara kedua sistem tersebut berpotensi menimbulkan disonansi organisasi, menurunkan kualitas kinerja, serta mengganggu stabilitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.
Dengan demikian, organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang holistik dalam mengelola evaluasi kinerja dan kompensasi, dengan menekankan pada aspek keadilan, transparansi, serta integrasi sistem. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan efektivitas manajerial, tetapi juga memperkuat perilaku organisasi yang adaptif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, U. E. (2025). *The Effect of Reward System on Employee Performance*. *June*, 225–232. https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v8i3p118

Antoni, C. (n.d.). *Journal of Personnel Psychology*.

Aqsa, A. F., Afrizal, M., & Wahjono, S. I. (2025). *JURNAL EKONOMI , MANAJEMEN , BISNIS DAN SOSIAL Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi*. *5*, 154–160.

Arini, E. Z. (2025). *Salewangang Jurnal Ekonomi Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Pendekatan Teori Keadilan (Equity Theory)*. *19*(2).

Aulia, N., Hafni, N., & Wahjono, S. I. (2025). *JURNAL EKONOMI , MANAJEMEN , BISNIS DAN SOSIAL Penilaian Kinerja Dan Metode Penilaian Kinerja*. *5*, 149–153.

Behavior, O. (2023). *Ilomata International Journal of Social Science*. *4*(3), 466–480.

Bhatnagar, S. (2025). *The Impact of Employee Feedback on the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Fostering Organisational Commitment*. *5*(2), 5168–5176.

Buana, U. M. (n.d.). *Perilaku Organisasi*.

Cavaliere, V. (2026). *Individual Factors and Innovative Work Behaviours : The Influence of Organisational Culture*. 110–124. https://doi.org/10.1111/caim.70019

Darim, A. (2020). *Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten*. *1*, 22–40.

Fam, S., Soo, J. H., & Wahjono, S. I. (2017). *Online Job Search Among Millennial Students in Malaysia Perilaku Pekerjaan Online Mahasiswa Generasi Milenial di Malaysia*. *8*(36), 1–10.

Farhan, M., Satriya, D., Alif, P., & Ahmadi, M. (2024). *Peran Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Motivasi Karyawan*. *2*(4), 192–203.

Hasan, S., Bawean, J., & Email, I. (2022). *EVALUASI KINERJA DALAM ORGANISASI*. *01*(01), 56–70.

Joseph, A. (2025). *Effectiveness of Performance Appraisal and Reward System in Enhancing Employee Performance in Automobile Sector*. 53–59.

Keerthivasan, S. (2025). *An Analytical Study on the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Motivation and Organizational Productivity*. *2024*, 8–11. https://doi.org/10.55041/IJSREM45703

Ma'ruf, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*.

Made, N. (2023). *This open-access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY-NC) 4.0 license 759*. 759–774.

Mahfud, I. (2019). *KOMPENSASI DAN EVALUASI KINERJA DALAM PERSPEKTIF ILMU EKONOMI ISLAM*. *2*, 45–64.

Maria, A., Francoise, J., & Pujianto, C. (2024). *The Effect of Compensation , Organizational Commitment on Employe Performance Through Organizational Behaviour as Intervening*. *5*(2), 2740–2753.

Muzakki, & Hutabarat, H. G. L. M. B. (n.d.). *ROLE OF ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATION IN WORK MOTIVATION RELATIONSHIP TO EMPLOYEE PERFORMANCE :* 21–42.

Oktania, B., Kusnadi, P., & Rahayu, Y. (n.d.). *PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA*.

Osakwe, C. (2022). *APPRAISING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH A REWARD MANAGEMENT SYSTEM IN THE ORGANISATION*. *3*(11), 211–226. https://doi.org/10.31039/jgss.v3i11.75

PANKAJAKSHI R. (2025). *Assessing the Effectiveness of Employee Performance Appraisal Mechanisms in Enhancing Organizational Outcomes*. 1–15. https://doi.org/10.55041/IJSREM51635

Sylqa, D., & Neziraj, E. (n.d.). *Journal of Education Culture and Society No. 2_2022 341*. *2*.

Trisdianto, M. A., Astuti, R. D., & Azilah, N. (2025). *Integration Of Performance Assessment And Achievement-Based Compensation In Improving Employee Productivity Universitas Islam Syekh-Yusuf*. *7*(2), 61992. https://doi.org/10.61992/jiem.v7i2.153

U, D., & SHEEBA, T. (2025). *A Study on Impact of Performance Appraisal System on Employee Motivation and Job Satisfaction*. 9–11. https://doi.org/10.55041/IJSREM45560

Wahidah, R., Ningsih, W. K., & Wahjono, S. I. (2024). *PERFORMANCE MANAGEMENT ANALYSIS OF EMPLOYES AT*. *22*(3), 234–240.

Wahjono, S. I., & Marina, A. (2016). *The Impact of Performance Appraisal on Job Satisfaction with Quality of Supervisor-Employee as a Moderating variable at State Owned Company*. *03*, 224–237.

Wahjono, S. I., & Marina, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*.

Widarko, A., & Brotosuharto, M. K. A. (2022). *Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance : Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable*. *2*.

Widodo, T., Zaenuri, A., Manajemen, P. S., & Ekonomika, F. (n.d.). *Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan : Perspektif Teori dan Praktik*. 667–695.

Yogik, I. K., Putra, D., Wahyudi, A., Gama, S., Putu, N., & Anggraini, N. (2024). *Enhancing Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior : A Study on the Impact of Organizational Commitment and Work Motivation*. *2021*, 230–240.