

PENGARUH TRANSPARANSI KEPUTUSAN PEMBERIAN REWARD TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Rosita Dwi Arie Santi¹, Bela Elis Yulantika², Muhammad Fatih Ibadillah Mughniy³,
Fiddiniya Aziza Dwi Trianti⁴, Rusdi Hidayah⁵, Indah Respati Kusumawati⁶

Administrasi Bisnis UPN “Veteran” Jawa Timur

¹ 24042010125@student.upnjatim.ac.id; ² 24042010147@student.upnjatim.ac.id;

³ 24042010171@student.upnjatim.ac.id; ⁴ 24042010251@student.upnjatim.ac.id; ⁵

rusdi_hidayat.adbis@upnjatim.ac.id; ⁶ indah_respati.adbis@upnjatim.ac.id

Abstract

Decision-making in companies requires accurate and relevant information in order to achieve goals effectively. This study aims to analyze the effect of transparency in reward decisions on employee job satisfaction. The method used is a literature study with a qualitative approach. Data collection was carried out through accredited national scientific journals and academic articles accessed through Google Scholar. The results of the study indicate that transparency in reward decisions has a positive and significant effect on employee job satisfaction. This means that the clearer and fairer the reward process is, the higher the level of job satisfaction felt by employees. Therefore, companies are advised to improve the transparency of information in their reward systems to increase employee motivation and performance.

Keywords: *transparency, reward, job satisfaction, organization*

Abstrak

Pengambilan keputusan dalam organisasi memerlukan informasi yang akurat dan relevan agar dapat mencapai tujuan secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transparansi keputusan pemberian reward terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan artikel akademik yang diakses melalui Google Scholar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi keputusan pemberian reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin jelas dan adil proses pemberian reward, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan meningkatkan aspek keterbukaan informasi dalam sistem reward untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: *transparansi, reward, kepuasan kerja, organisasi*

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: November 2025

Plagirism checker no 1236

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, kinerja tinggi, serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan perusahaan. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah keadilan dan transparansi dalam pemberian reward yang diterapkan oleh perusahaan.

Transparansi dalam keputusan pemberian reward mencakup sejauh mana proses, kriteria, serta dasar penilaian yang digunakan perusahaan dapat diketahui oleh seluruh karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa proses pemberian reward dilakukan secara terbuka dan adil, maka kepercayaan terhadap perusahaan akan meningkat. Sebaliknya, apabila tidak adanya transparansi dalam pemberian reward dapat menimbulkan persepsi negatif, seperti adanya pilih kasih, ketidakadilan, atau diskriminasi dalam sistem penghargaan yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Reward sendiri tidak hanya berbentuk materi seperti bonus atau kenaikan gaji, tetapi juga dapat berupa penghargaan non materi seperti pengakuan, promosi, dan kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, transparansi dalam setiap bentuk pemberian reward menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa penghargaan diberikan sesuai dengan kontribusi dan kinerja yang objektif.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi. Keputusan merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya (Harahap, 2019). Senada dengan hal tersebut, Pasolong (2023) mengatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti atau untuk digunakan sebagai suatu cara pemecahan masalah. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah inti dari kegiatan manajerial karena setiap langkah dalam organisasi pada dasarnya berawal dari keputusan yang diambil oleh pimpinan atau anggota organisasi.

Proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan yang sistematis. Sari dan Utami (2022) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses evaluatif yang melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan informasi yang relevan, penilaian alternatif, serta pemilihan pilihan yang memberikan manfaat paling optimal bagi organisasi. Setiap tahap memiliki peran penting untuk memastikan keputusan yang diambil benar-benar efektif dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Tahapan ini juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan memerlukan pertimbangan logis, data yang akurat, dan analisis yang mendalam.

2. Transparansi Organisasi

Transparansi organisasi merujuk pada pendekatan manajemen yang terbuka dalam membagikan informasi, kebijakan, serta mekanisme pengambilan keputusan kepada staf. Praktik ini dapat menekan rasa tidak pasti, meningkatkan pandangan tentang

keadilan dalam prosedur, dan memperkuat kepercayaan di antara pimpinan dan karyawan. Contoh penelitian di badan pemerintah dan sekolah menunjukkan bahwa keterbukaan informasi memberikan dampak positif pada kepuasan kerja, karyawan yang melihat organisasi mereka sebagai transparan biasanya melaporkan tingkat kepuasan yang lebih besar, karena mereka lebih memahami landasan keputusan dan proses layanan dalam organisasi.

Beberapa kajian di Indonesia juga menyoroti bahwa transparansi tidak sebatas pengungkapan resmi, melainkan mencakup kemudahan akses terhadap informasi (seperti prosedur, standar, dan penjelasan keputusan), Yuliana & Andriani (2022). Jika data prosedural bisa diakses dan dimengerti dengan mudah, pandangan tentang keadilan akan naik, risiko perselisihan internal akan berkurang, yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan dan ketahanan tenaga kerja.

3. *Reward*

Reward, atau pemberian penghargaan yaitu bentuk kompensasi atau apresiasi (baik berupa uang maupun non-uang) yang diberikan oleh perusahaan atas sumbangsih pegawai. Menurut Pratama & Wahyuni (2023), mengungkapkan bahwa penghargaan yang diberikan secara teratur dan sistematis dapat mendorong motivasi kerja, produktivitas, serta kepuasan karyawan, penghargaan yang dianggap wajar biasanya membangkitkan dedikasi dan kesetiaan. Temuan dari survei atau studi lapangan di berbagai bidang menunjukkan korelasi positif antara mekanisme reward yang gamblang dengan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Meski demikian, penelitian juga menegaskan bahwa metode penyampaian reward tidak kalah krusial dibandingkan nilainya. Kurangnya kejelasan standar, ketidakteraturan dalam penerapan, atau pandangan bahwa ada unsur subjektivitas dapat melemahkan manfaat reward; keterbukaan dalam proses pemberian penghargaan sering kali disebut sebagai elemen utama agar apresiasi tersebut efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

4. *Kepuasan Kerja*

Kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosi positif yang timbul dari evaluasi pribadi seseorang terhadap tugasnya, seperti kompensasi, pengakuan, dan kondisi lingkungan kerja. Studi di Indonesia, termasuk pada dosen atau staf pendidikan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari gabungan elemen struktural (seperti gaji dan penghargaan), proses organisasi (misalnya transparansi dan akuntabilitas), serta lingkungan sosial kerja (dukungan dari kolega dan pimpinan). Memahami kebijakan internal dan sistem penghargaan dengan baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Secara khusus dalam riset bidang pendidikan dan pelayanan publik, kepuasan kerja naik ketika mekanisme penghargaan dan sistem informasi diterapkan secara adil dan efektif dalam komunikasi, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di Indonesia sangat dipengaruhi oleh aspek prosedural dan komunikasi organisasi, bukan hanya aspek finansial saja.

5. Hubungan antar-variabel (Pengambilan Keputusan - Transparansi - Reward - Kepuasan Kerja)

Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan transparan merupakan elemen kunci untuk membangun keadilan dan kepercayaan di tempat kerja. Hasil penelitian empiris dari berbagai studi di Indonesia menunjukkan bahwa transparansi dalam proses pengambilan keputusan pemberian reward berfungsi sebagai katalisator utama yang memperkuat dampak reward terhadap kepuasan kerja (Siregar & Nirmala, 2022). Ketika standar dan alasan pemberian penghargaan diungkapkan secara terbuka, karyawan merasa diakui dan diperlakukan secara adil, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, keputusan yang kurang terbuka dapat memicu pandangan negatif, seperti rasa tidak adil dan motivasi kerja yang rendah.

Oleh karena itu, strategi sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja harus memprioritaskan aspek transparansi dalam pengambilan keputusan reward. Akses informasi yang terbuka dan komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan akan membuat sistem penghargaan lebih signifikan, serta memperkuat loyalitas dan dedikasi pegawai terhadap organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode studi literatur, yakni pendekatan kualitatif yang melibatkan pengumpulan dan analisis berbagai sumber tertulis yang relevan tanpa melibatkan pengumpulan data di lapangan. Menurut Jeka et al. (2023), studi literatur dilakukan untuk menelaah teori dan hasil penelitian sebelumnya guna mendapatkan pemahaman konseptual serta memperkuat dasar teoritis penelitian.

Data yang digunakan berupa data sekunder, yang diperoleh dari jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan artikel akademik yang diakses melalui Google Scholar. Kriteria literatur yang diterapkan adalah publikasi dalam lima tahun terakhir (2020-2025) yang berkaitan dengan variabel transparansi, reward, dan kepuasan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tingkat transparansi dalam keputusan pemberian reward di lingkungan kerja

Tingkat transparansi dalam keputusan pemberian reward (penghargaan) di lingkungan kerja merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, termotivasi, dan berintegritas tinggi. Transparansi di sini merujuk pada sejauh mana proses, kriteria, dan alasan di balik pemberian reward dijelaskan dan dikomunikasikan secara terbuka kepada karyawan. Berikut penjelasan mengenai tingkat transparansi dalam pemberian reward :

A. Transparansi Rendah

Rendahnya tingkat transparansi membuat karyawan tidak mengetahui kriteria atau alasan pemberian reward. Karyawan sering kali merasa bingung atau bahkan curiga terhadap keputusan yang diambil jika pengambilan keputusan tertutup dan hanya diketahui oleh manajemen yang membuat karyawan menurunnya motivasi dan kepercayaan serta dapat meningkatkan konflik dan rasa ketidakadilan di tempat kerja.

B. Transparansi Sedang

Tingkat transparansi sedang merupakan kriteria pemberian reward dijelaskan secara umum, namun tidak secara detail. Melalui proses evaluasi yang cenderung

subjektif atau tidak konsisten. Beberapa karyawan memahami alasannya, namun tidak semua merasa dilibatkan membuat karyawan mulai memahami sistem, tetapi masih ada keraguan dan belum sepenuhnya meyakinkan.

C. **Transparansi Tinggi**

Tingkat transparansi yang tinggi merupakan kriteria dan indikator kinerja yang digunakan untuk reward diumumkan secara terbuka. Melalui proses evaluasi objektif, terdokumentasi, dan dapat ditinjau kembali. Komunikasi yang jelas mengenai siapa yang mendapat reward dan alasannya dapat meningkatkan kepercayaan dan rasa keadilan, mendorong kinerja yang lebih baik, meningkatkan keterlibatan dan loyalitas terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh M.Anugrah et al., pada tahun 2024 tentang “Implementasi Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” pada Fakultas Vokasi Universitas Airlangga yaitu hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa meskipun kehadiran dan jam kerja karyawan tercatat secara otomatis, tidak ada reward yang diberikan kepada karyawan yang melakukan kinerja dengan baik. Transparansi dalam sistem reward dan punishment di Fakultas Vokasi belum mempengaruhi motivasi karyawan secara signifikan karena belum ada sistem reward yang jelas. Ketidakjelasan mengenai aturan kerja dan pencatatan kehadiran di Fakultas Vokasi Universitas Airlangga telah menyebabkan berbagai masalah, termasuk sulitnya menemukan dosen di kampus. Ketika aturan kerja dan kebijakan penilaian tidak disosialisasikan dengan baik, dosen sering kali tidak mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.

Hal itu termasuk ke dalam tingkat transparansi yang rendah sehingga harus ditingkatkan dengan baik, agar tidak berdampak negatif pada kinerja individu dosen, tetapi juga mengganggu kolaborasi dan interaksi yang penting bagi keberhasilan proses pembelajaran dan administrasi.

2. Hubungan signifikan antara transparansi keputusan pemberian reward dan kepuasan kerja karyawan

Hubungan signifikan antara transparansi keputusan pemberian reward dan kepuasan kerja karyawan terletak pada pengaruh keadilan dan kepercayaan yang dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Berikut penjelasannya:

A. **Transparansi Meningkatkan Persepsi Keadilan**

Transparansi dalam pemberian reward yang menandakan karyawan memahami kriteria, proses penilaian serta alasan yang digunakan untuk memberikan reward. Dampaknya karyawan merasa reward diberikan secara adil (fairness), bukan berdasarkan favoritisme atau subjektivitas.

B. **Transparansi Membangun Kepercayaan pada Manajemen**

Saat manajemen bersikap terbuka, karyawan lebih percaya bahwa keputusan dibuat dengan itikad baik. Berdampak pada tingkat keyakinan karyawan terhadap kepemimpinan meningkat, yang merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan.

C. **Mengurangi Konflik dan Kecemburuan**

Tanpa transparansi bisa muncul asumsi negatif. Seperti rasa iri karena merasa orang lain lebih dekat dengan atasan dan merasa tidak dihargai. Maka dari itu

transparansi mencegah mispersepsi ini dengan memberikan penjelasan objektif, sehingga meminimalkan konflik dan meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.

D. Mendorong Motivasi dan Kinerja

Ketika karyawan mengetahui cara reward diberikan dan yang diharapkan, mereka lebih termotivasi untuk bekerja sesuai target. Yang menciptakan lingkaran kerja positif seperti karyawan termotivasi lalu kinerja menjadi meningkat dan kepuasan dalam bekerja karena merasa dihargai.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan terhadap transparansi dalam pemberian reward

Persepsi karyawan terhadap transparansi dalam pemberian reward sangat penting karena mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas mereka. Berikut faktor faktor persepsi tersebut :

A. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses atau mekanisme yang digunakan untuk membuat keputusan, termasuk keputusan dalam pemberian reward. Memiliki beberapa aspek seperti konsistensi yang memperlakukan sama untuk semua karyawan tanpa membedakan, kebebasan untuk mengemukakan pendapat, netralitas, serta beretika dan bermoral.

B. Keterbukaan Informasi

Keterbukaan informasi merujuk pada sejauh mana organisasi menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan mudah diakses mengenai sistem dan proses pemberian reward kepada seluruh karyawan. Memiliki beberapa unsur tertentu seperti kejelasan penilaian kriteria reward, sosialisasi sistem reward serta feedback terbuka untuk karyawan setelah menerima atau tidak menerima reward.

C. Kepemimpinan dan komunikasi

Peran pimpinan dalam menyampaikan informasi secara terbuka, jujur, dan tepat waktu terkait sistem pemberian reward kepada karyawan. Unsur yang mendukung seperti gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam diskusi atau masukan terkait sistem reward, kejujuran seorang pemimpin yang berani menyampaikan seseorang mendapatkan reward atau tidak, serta konsistensi pesan yang disampaikan oleh seluruh pemimpin agar tidak menimbulkan kebingungan.

D. Konsistensi Pelaksanaan

Konsistensi pelaksanaan merujuk pada kesesuaian dan keteraturan antara kebijakan yang ditetapkan dengan praktik yang dijalankan dalam sistem pemberian reward. Artinya, apakah sistem reward dilaksanakan secara stabil, adil, dan sesuai prosedur untuk semua karyawan, tanpa perlakuan istimewa atau pengecualian yang tidak dijelaskan. Seperti penerapan kriteria yang sama untuk semua karyawan, tidak ada pengecualian yang tidak jelas, serta pelaksanaan sesuai kebijakan yang tertulis.

E. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan kolektif yang hidup dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara orang berperilaku, termasuk dalam hal transparansi dan pemberian reward. Budaya organisasi yang

menjunjung tinggi keadilan, keterbukaan, dan meritokrasi akan menciptakan persepsi bahwa sistem reward dijalankan secara transparan dan adil. Memiliki ciri budaya terbuka yang mendukung komunikasi dua arah, budaya keadilan yang memberikan reward berdasarkan kontribusi nyata.

F. Hubungan antara kinerja dan reward

Merujuk pada sejauh mana karyawan melihat adanya keterkaitan yang jelas dan logis antara tingkat kinerja mereka dengan reward yang diberikan. Dengan kata lain, karyawan merasa sistem reward transparan jika reward yang mereka terima benar-benar mencerminkan kualitas dan kontribusi kinerja yang telah dicapai. Memiliki unsur seperti keterkaitan langsung seperti reward diberikan berdasarkan pencapaian nyata, pengakuan, dan karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan selalu mendapatkan reward lebih baik.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian studi literatur ini secara mendalam menganalisis hubungan antara transparansi keputusan pemberian reward dan kepuasan kerja karyawan. Temuan utama studi ini menunjukkan semakin jelas dan adil proses pemberian penghargaan diterapkan dan dikomunikasikan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

Transparansi dalam keputusan reward didefinisikan sebagai sejauh mana proses, kriteria, dan dasar penilaian yang digunakan dapat diketahui oleh seluruh karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa proses pemberian reward terbuka dan adil, hal ini secara langsung akan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap manajemen dan perusahaan.

Sebaliknya, jika transparansi rendah, karyawan tidak mengetahui kriteria atau alasan pemberian penghargaan, yang dapat memicu kecurigaan, konflik, rasa ketidakadilan, dan pada akhirnya menurunkan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, sistem reward yang transparan berfungsi untuk memperkuat dampak reward terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mengetahui secara pasti apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana reward akan diberikan, akan lebih termotivasi untuk bekerja sesuai target, menciptakan lingkaran positif yang meningkatkan kinerja dan loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

Karyaadi, M. C. A., Hudiyah, I. F., Rahmatillah, R. A., Hidayat, R., & Respati, I. (2024). Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 12-12.

Handayani, M., Sibuea, M. F. L., & Sundari, S. (2025). IMPLEMENTASI METODE SAW DALAM PENDUKUNG KEPUTUSAN PEMBERIAN REWARD BAGI TENAGA PENGAJAR. *JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH*, 8(2), 1461-1467.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-18). Jakarta: Salemba Empat.

Harahap, D. (2019). Pengambilan keputusan karir. *Jurnal Al-Irsyad: Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(1), 172-186.

Pasolong, H. (2023). Teori pengambilan keputusan.

Pratama, A., & Wahyuni, D. (2023). Pengaruh Sistem Reward terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Indonesia*, 9(1), 45-55.

Rahmadani, F., & Sari, N. (2021). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 101-110.

Siregar, L., & Nirmala, D. (2022). Transparansi dan Keadilan dalam Pemberian Reward terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 10(3), 67-78.

Yuliana, R., & Andriani, A. (2022). Peran Transparansi dalam Meningkatkan Kepercayaan Karyawan terhadap Manajemen. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 7(4), 122-130.

Brilliantstsyah, M. A., Afza, N., Widyowati, P., & Yuliawan, R. (2024). Implementasi Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 8(3), 210-216.

Fathiyyah, S. A., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM REWARD PADA KARYAWAN PT P. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(6), 312-318.