



Peran Kompensasi dalam Kinerja Karyawan: Studi Literatur Integratif tentang Keadilan, Motivasi, dan Sistem Penghargaan

Bitova Renovian¹, Ravina Aprilia², Devi Rahmawati³, Hanggoro Priaji Arzya⁴, Muhamad Riyandi Agustin⁵, Rangga Adji Saputra⁶, Siti Nuradelia⁷, Tengku Rafli Alamsyah⁸, Oki Iqbal Khair⁹
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang
bitova.unpam@gmail.com^{1*}, ravinaaprilia001@gmail.com², devirahmawatiunpam@gmail.com³,
hanggoropriaji15@gmail.com⁴, riyandiagustin123@gmail.com⁵, rangdji21@gmail.com⁶, nuradeliaa28@gmail.com⁷,
tengkurafli22@gmail.com⁸, dosen01801@unpam.ac.id⁹

Abstrak

Kompensasi merupakan instrumen manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berkaitan dengan pembayaran atas pekerjaan, tetapi juga dengan cara organisasi menghargai kontribusi, membangun persepsi keadilan, dan mengarahkan perilaku kerja. Artikel ini bertujuan menganalisis peran kompensasi dalam kinerja karyawan melalui sintesis atas kompensasi finansial, benefit, kompensasi nonfinansial, keadilan, motivasi, dan sistem penghargaan. Penelitian menggunakan studi literatur integratif dengan analisis tematik terhadap 11 artikel jurnal dan 3 buku yang membahas kompensasi, penghargaan, motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja karyawan. Sumber dianalisis melalui tahap identifikasi, reduksi, pengelompokan tema, perbandingan hasil, sintesis, dan penarikan kesimpulan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kompensasi dipahami sebagai paket penghargaan yang mencakup gaji, upah, insentif, bonus, tunjangan, fasilitas, pengakuan, kesempatan pengembangan, serta kondisi kerja yang mendukung. Hubungannya dengan kinerja dijelaskan terutama melalui persepsi keadilan, kejelasan keterkaitan antara kontribusi dan imbalan, motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas. Namun, efektivitas kompensasi tidak bersifat seragam karena dipengaruhi oleh sektor organisasi, karakteristik pekerjaan dan tenaga kerja, sistem penilaian kinerja, komunikasi kebijakan, kemampuan anggaran, serta kualitas implementasi. Artikel ini menegaskan perlunya sistem kompensasi yang adil, transparan, kompetitif, dan selaras dengan evaluasi kinerja. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu mengelola kompensasi sebagai paket penghargaan yang seimbang, bukan semata-mata sebagai komponen biaya serta melakukan evaluasi berkala terhadap kesesuaian antara nilai pekerjaan, kebutuhan karyawan, dan tujuan organisasi.

Kata Kunci: Kompensasi; Kinerja Karyawan; Keadilan Kompensasi; Motivasi Kerja; Sistem Penghargaan.

1. Pendahuluan

Kinerja karyawan merupakan salah satu outcome strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena menentukan kemampuan organisasi menjalankan proses kerja, memenuhi target, dan mempertahankan daya saing. Dalam konteks tersebut, kompensasi tidak dapat dipahami semata-mata sebagai biaya penggajian. Kadir, Rukhyati, dan Rahman (2026) memaknai kompensasi sebagai penghargaan atas kontribusi, waktu, dan upaya karyawan yang dapat berbentuk finansial maupun nonfinansial. Sejalan dengan itu, Septiani et al. (2024) menempatkan kompensasi sebagai keseluruhan imbalan yang mencakup pendapatan tetap, imbalan variabel, tunjangan, dan insentif. Dengan cakupan tersebut, kebijakan kompensasi pada dasarnya menyentuh dua kepentingan sekaligus: pemenuhan kebutuhan serta penghargaan bagi karyawan, dan pengaruh organisasi terhadap perilaku kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Ruang lingkup kompensasi yang luas menuntut perusahaan untuk tidak berhenti pada penetapan gaji pokok. Nurmansyah (2024) menjelaskan bahwa komponen kompensasi meliputi gaji, tunjangan, fasilitas, insentif, dan bonus; sementara sistem pembayarannya dapat dirancang berdasarkan waktu, hasil, atau dasar lain yang relevan dengan karakter pekerjaan. Septiani et al. (2024) juga membedakan kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan kompensasi berbasis kinerja. Artinya, suatu sistem penghargaan perlu mempertimbangkan kombinasi antara kepastian pendapatan, perlindungan kesejahteraan, serta kesempatan memperoleh imbalan tambahan ketika kontribusi atau pencapaian kerja memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Namun, keberadaan berbagai komponen tersebut belum dengan sendirinya menjadikan sistem kompensasi efektif. Kualitas desainnya sangat dipengaruhi oleh keadilan internal, keadilan eksternal, keterkaitan dengan strategi organisasi, serta ketepatan hubungan antara evaluasi kinerja dan imbalan. Septiani et al. (2024) menekankan bahwa keadilan internal berkaitan dengan kesetaraan relatif antarjabatan atau tingkat jabatan di dalam organisasi, sedangkan keadilan eksternal berhubungan dengan daya saing paket kompensasi terhadap pasar tenaga kerja. Pada saat yang sama, evaluasi pekerjaan dan penilaian kinerja perlu menyediakan dasar yang dapat dipahami karyawan agar perbedaan imbalan tidak dipersepsikan sebagai keputusan yang semata-mata subjektif. Dengan demikian, keadilan dan transparansi perlu diposisikan sebagai karakter utama sistem, bukan sekadar pelengkap administratif.

Sejumlah penelitian empiris dalam sumber yang dianalisis menunjukkan kecenderungan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja, tetapi besarnya hubungan tersebut tidak seragam. Asnawi (2019), melalui penelitian pada PT Sukses Prima Nusantara di Medan dengan 47 responden dan regresi linear sederhana, melaporkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; variabel kompensasi dalam penelitian tersebut menjelaskan 42,80% perubahan kinerja. Pada konteks jasa pengiriman di Kota Serang, Wandu et al. (2022) menemukan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 90 karyawan. Temuan ini memberi indikasi bahwa imbalan moneter dan nonmoneter dapat sama-sama relevan, terutama ketika keduanya tidak diperlakukan sebagai pilihan yang saling meniadakan.

Meskipun demikian, peran kompensasi tidak layak dibaca sebagai penjelasan tunggal atas kinerja. Studi Kamaludin (2025) pada PT Panin Bank, Tbk. KCU Palmerah menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja, dengan kontribusi kompensasi sebesar 40,58% dalam hasil yang dilaporkan. Berbeda dalam kekuatan model, penelitian Cuhenda et al. (2025) pada Kintetsu World Express menemukan pengaruh positif dan signifikan, tetapi nilai R Square sebesar 16,47% menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja masih berkaitan dengan faktor lain di luar kompensasi. Perbandingan tersebut penting karena mengingatkan bahwa desain kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kemampuan individu, hubungan tim, dan faktor organisasi lain tetap perlu dipertimbangkan ketika manajemen merumuskan kebijakan peningkatan kinerja.

Bukti kualitatif juga memperlihatkan bahwa persepsi tentang keadilan menjadi titik penting dalam mekanisme kompensasi. Pada Swalayan Nana Jaya Kendari, Alwi et al. (2024) mendeskripsikan sistem kompensasi yang dinilai memenuhi keadilan dan kelayakan karena mempertimbangkan bobot pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, risiko, dan tanggung jawab. Sementara itu, Pandiangan dan Nurlela (2024) menemukan pada PT X di Kabupaten Sorong bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial yang dinilai adil dan sesuai kontribusi dikaitkan dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja, sekaligus berpotensi mengurangi konflik. Dua konteks tersebut menunjukkan bahwa nilai nominal imbalan perlu dibaca bersama dasar penetapannya. Karyawan tidak hanya mengevaluasi apa yang diterima, melainkan juga alasan, proses, dan kesepadanan antara kontribusi, tuntutan pekerjaan, serta penghargaan yang diberikan.

Dimensi benefit dan kompensasi nonfinansial memperluas penjelasan mengenai bagaimana sistem penghargaan bekerja. Dalam penelitian pada perusahaan produksi, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) mengidentifikasi gaji pokok, tunjangan tetap, insentif produksi, fasilitas kesehatan, uang makan, transportasi, penghargaan prestasi, serta pelatihan sebagai bagian dari paket yang diterapkan perusahaan. Hasil wawancara mereka menunjukkan bahwa bonus yang dikaitkan dengan target dapat mendorong semangat kerja, tetapi ketidakjelasan ukuran bonus dan penghargaan dapat memunculkan ketidakpuasan. Dengan kata lain, insentif berbasis kinerja akan lebih bermakna ketika indikator penilaian, syarat pencapaian, dan mekanisme komunikasinya diketahui secara konsisten oleh karyawan.

Kompensasi nonfinansial juga tidak dapat diperlakukan sebagai simbol yang terpisah dari kebutuhan ekonomi karyawan. Fadila et al. (2025) menemukan bahwa kompensasi finansial yang dipersepsikan adil dan kompetitif memberi fondasi kepuasan dan semangat kerja di CV La Paris, sedangkan apresiasi, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja yang nyaman membangun keterikatan emosional serta loyalitas. Sintesis literatur Wisanggeni et al. (2024) juga menempatkan kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja dalam kaitannya dengan motivasi, kepuasan, loyalitas, serta komitmen. Oleh sebab itu, kombinasi kompensasi finansial, benefit, dan penghargaan nonfinansial lebih tepat dipahami sebagai paket yang saling melengkapi daripada instrumen yang berdiri sendiri.

Kebutuhan akan pendekatan kontekstual semakin jelas dalam pembahasan mengenai tenaga kerja Generasi Z. Harapan Tua et al. (2025) menjelaskan bahwa pengakuan, fleksibilitas, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang positif dapat terkait dengan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja Generasi Z. Akan tetapi, kajian tersebut juga menegaskan bahwa efektivitas kompensasi nonfinansial dipengaruhi oleh kesesuaian antara kebutuhan individu, karakter pekerjaan, karakter organisasi, dan kualitas pelaksanaan program. Pernyataan tersebut menghindarkan pembacaan yang terlalu sederhana bahwa fleksibilitas atau penghargaan nonmateri selalu lebih efektif daripada imbalan finansial. Dalam kondisi kebutuhan finansial dasar belum terpenuhi atau implementasi program tidak konsisten, penghargaan nonfinansial dapat kehilangan makna bagi karyawan.

Secara praktis, persoalan kompensasi sering berpusat pada ketegangan antara harapan karyawan, kemampuan perusahaan, dan kebutuhan menjaga konsistensi antarjabatan atau antarunit. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) mencatat tantangan berupa kurangnya transparansi bonus, fluktuasi produksi, keterbatasan anggaran, serta kompetisi eksternal dalam pasar tenaga kerja. Kadir et al. (2026) menempatkan kompensasi sebagai alat strategis untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan; namun fungsi tersebut hanya dapat berjalan apabila organisasi mampu menjelaskan nilai pekerjaan, kriteria penghargaan, dan hubungan antara hasil evaluasi dengan keputusan kompensasi. Dalam hal ini, komunikasi kebijakan kompensasi menjadi bagian dari desain sistem, sebab

kebijakan yang tidak dipahami berisiko dipersepsikan tidak adil walaupun secara formal telah memiliki dasar perhitungan.

Korpus sumber yang digunakan juga menunjukkan adanya celah pembahasan. Sebagian artikel menguji kompensasi secara agregat terhadap kinerja pada satu organisasi; sebagian lain memisahkan bentuk finansial dan nonfinansial; sedangkan beberapa kajian menyoroti motivasi, kepuasan, loyalitas, atau retensi sebagai outcome antara. Selain itu, konteks penelitian mencakup ritel, jasa pengiriman, perbankan, logistik, perusahaan produksi, perusahaan di wilayah Sorong, serta karyawan Generasi Z. Perbedaan metode, unit analisis, karakter organisasi, dan indikator yang digunakan menyebabkan temuan tidak dapat digeneralisasi secara seragam. Karena itu, diperlukan studi literatur integratif yang tidak sekadar merangkum hasil penelitian, melainkan menata hubungan antara bentuk kompensasi, kualitas keadilan sistem, mekanisme psikologis dan perilaku, serta kondisi kontekstual yang menyertai.

Posisi kajian ini sebagai studi literatur integratif juga perlu ditegaskan. Artikel tidak dimaksudkan untuk menghitung besaran pengaruh gabungan, menentukan hierarki tunggal antara kompensasi finansial dan nonfinansial, ataupun menyatakan hubungan kausal yang melebihi desain sumber. Sebaliknya, analisis diarahkan untuk membandingkan konsep dari buku dengan temuan empiris dan kajian literatur yang tersedia, lalu mengidentifikasi pola argumentasi yang berulang serta kondisi yang membatasi pola tersebut. Penempatan keadilan, transparansi, kesesuaian kontribusi-imbalan, dan evaluasi kinerja sebagai tema penghubung memungkinkan pembahasan tidak berhenti pada klasifikasi jenis kompensasi. Pendekatan tersebut relevan karena hasil dari konteks ritel, perbankan, logistik, jasa pengiriman, produksi, dan Generasi Z tidak otomatis dapat diperlakukan sebagai bukti yang memiliki makna praktis yang sama.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, pertanyaan utama artikel ini adalah bagaimana kompensasi dipahami dan dijelaskan dalam sumber yang tersedia, bentuk kompensasi apa yang menonjol, melalui mekanisme apa kompensasi dikaitkan dengan kinerja, serta kondisi apa yang menjelaskan perbedaan hasil antar sumber. Pertanyaan tersebut menempatkan kinerja sebagai outcome penting, tetapi tetap mengakui adanya variabel lain yang memengaruhi pencapaian kerja. Orientasi ini penting agar rekomendasi manajerial tidak mengarah pada kenaikan imbalan secara mekanis, melainkan pada perancangan sistem penghargaan yang memiliki dasar evaluasi jabatan dan kinerja, informasi yang terbuka, paket benefit yang relevan, serta ruang pengakuan dan pengembangan bagi karyawan.

Atas dasar latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi dalam kinerja karyawan melalui sintesis atas 11 artikel jurnal dan 3 buku yang telah ditetapkan sebagai sumber utama. Analisis diarahkan pada empat fokus: pertama, konsep, tujuan, dan dimensi kompensasi; kedua, peran kompensasi finansial, benefit, dan kompensasi nonfinansial; ketiga, mekanisme yang menghubungkan kompensasi dengan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, dan kinerja; serta keempat, faktor kontekstual yang menjelaskan variasi hasil antar sumber. Secara teoretis, artikel ini diharapkan memperjelas kompensasi sebagai sistem penghargaan yang bersifat multidimensi. Secara praktis, artikel ini menawarkan dasar pertimbangan bagi manajemen SDM untuk merancang sistem kompensasi yang adil, kompetitif, transparan, dan selaras dengan target serta penilaian kinerja.

2. Metode Penelitian

2.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan studi literatur integratif dengan analisis tematik. Pendekatan tersebut dipilih untuk mempertemukan dua jenis bukti yang berbeda tetapi saling melengkapi, yaitu konsep dan prinsip manajemen kompensasi dari buku serta temuan empiris maupun hasil kajian dari artikel jurnal. Dalam rancangan ini, buku digunakan untuk membangun landasan konseptual mengenai pengertian, tujuan, komponen, keadilan, desain, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan; sedangkan jurnal digunakan untuk membaca bagaimana kompensasi dipahami serta dikaitkan dengan kinerja dalam konteks organisasi yang beragam. Kadir et al. (2026), Nurmansyah (2024), dan Septiani et al. (2024) menjadi dasar utama dalam mengidentifikasi kompensasi sebagai paket penghargaan yang mencakup unsur finansial, benefit, dan nonfinansial.

Studi ini tidak diposisikan sebagai systematic literature review dan tidak menggunakan PRISMA. Sumber tidak diperoleh melalui pencarian basis data yang terdokumentasi secara menyeluruh, tidak terdapat catatan proses penelusuran, jumlah temuan awal, proses penyaringan, maupun alasan eksklusi pada tingkat basis data. Oleh karena itu, artikel ini secara terbuka menggunakan istilah studi literatur integratif: suatu telaah yang membandingkan, mengelompokkan, dan mensintesis korpus sumber yang telah ditetapkan sebelumnya oleh penulis. Tujuan utamanya bukan menghasilkan estimasi besaran pengaruh gabungan, melainkan menyusun argumentasi mengenai peran kompensasi, mekanisme yang mungkin menjembatani hubungan dengan kinerja, serta kondisi yang membatasi efektivitasnya.

2.2 Sumber Data dan Kriteria Seleksi

Data sekunder dalam penelitian ini terdiri atas 14 sumber, yaitu 11 artikel jurnal dan 3 buku manajemen kompensasi yang telah diunggah oleh penulis. Seluruh jurnal dicatat dengan kode J1-J11, sedangkan buku dicatat dengan kode B1-B3 pada matriks audit sumber. Korpus jurnal mencakup artikel kuantitatif, kualitatif, dan kajian literatur, dengan konteks ritel, jasa pengiriman, perbankan, logistik, perusahaan produksi, usaha skala kecil, perusahaan di Kabupaten Sorong, serta pembahasan karyawan Generasi Z. Tiga buku digunakan untuk memperjelas batasan konsep dan dimensi kompensasi, termasuk gaji, upah, bonus, insentif, tunjangan, fasilitas, pengakuan, lingkungan kerja, pengembangan karier, serta keterkaitan evaluasi kinerja dengan keputusan penghargaan.

Tabel 1. Protokol Seleksi dan Analisis Sumber

Komponen	Ketentuan Operasional
Korpus sumber	11 artikel jurnal dan 3 buku yang diunggah penulis. Tidak ada sumber tambahan yang dimasukkan ke dalam analisis utama.
Kriteria inklusi	Sumber membahas kompensasi, imbalan, benefit, penghargaan, insentif, bonus, keadilan kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, retensi, atau kinerja karyawan secara relevan dengan fokus artikel.
Kriteria eksklusi	Sumber atau bagian sumber yang tidak berkaitan langsung dengan hubungan kompensasi dan outcome kerja tidak dijadikan dasar klaim utama. Referensi yang hanya dikutip oleh sumber unggahan tidak otomatis diperlakukan sebagai sumber artikel ini.
Unit analisis	Konsep kompensasi; bentuk atau dimensi kompensasi; hasil empiris; mekanisme penghubung; faktor kontekstual; perbedaan hasil; serta implikasi manajerial.
Batas klaim	Istilah seperti “positif”, “signifikan”, “berpengaruh”, atau nilai statistik hanya dipertahankan apabila tertulis jelas dalam sumber asli. Informasi yang tidak tersedia diberi penanda [perlu verifikasi pada sumber asli].

Sumber dinilai relevan apabila secara langsung mengulas bentuk kompensasi atau sistem penghargaan dan memiliki hubungan dengan kinerja atau mekanisme yang secara teoritis dekat dengan kinerja, seperti motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, retensi, dan produktivitas. Artikel yang berfokus pada loyalitas, misalnya Fadila et al. (2025), tidak diperlakukan sebagai bukti langsung atas kinerja; artikel tersebut digunakan secara terbatas untuk menjelaskan loyalitas dan keterikatan emosional sebagai mekanisme antara dalam sistem penghargaan. Sebaliknya, jurnal yang menguji hubungan langsung kompensasi dan kinerja, seperti Wandu et al. (2022), Asnawi (2019), Kamaludin (2025), serta Cuhenda et al. (2025), digunakan sebagai bukti empiris utama untuk tema hubungan kompensasi-kinerja.

2.3 Prosedur Ekstraksi Data dan Unit Analisis

Setiap sumber dibaca dan dipetakan ke dalam tabel audit. Informasi yang diekstraksi meliputi identitas bibliografis, jenis sumber, tujuan penelitian atau pokok bahasan, konsep atau variabel utama, metode atau pendekatan, objek atau konteks organisasi, responden apabila tersedia, temuan utama, relevansi terhadap topik, bagian artikel yang dapat didukung, serta keterbatasan informasi. Prosedur ini menjaga agar pembahasan membedakan secara tegas antara konsep atau teori yang diambil dari buku, hasil penelitian yang dilaporkan jurnal, dan sintesis penulis artikel. Penggunaan matriks juga membantu mencegah pemindahan detail seperti ukuran sampel, teknik analisis, lokasi, atau hasil statistik dari satu sumber ke sumber lain.

Unit analisis terdiri atas enam kelompok informasi. Pertama, konsep dan dimensi kompensasi, meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, dan kompensasi nonfinansial. Kedua, kinerja karyawan sebagai outcome kerja yang dalam beberapa sumber diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, atau kerja sama tim. Ketiga, mekanisme penghubung, misalnya motivasi, kepuasan kerja, rasa keadilan, loyalitas, komitmen, dan retensi. Keempat, faktor kontekstual, seperti sektor industri, karakter pekerjaan, karakteristik generasi, budaya organisasi, sistem penilaian, kemampuan anggaran, dan kondisi pasar tenaga kerja. Kelima, perbedaan atau keterbatasan hasil. Keenam, implikasi manajerial bagi desain sistem penghargaan. Klasifikasi ini selaras dengan cakupan kompensasi langsung, tidak langsung, dan nonfinansial yang dijelaskan dalam buku-buku yang dianalisis serta indikator kompensasi dan kinerja yang dipakai pada studi organisasi seperti Cuhenda et al. (2025).

2.4 Teknik Analisis Tematik dan Sintesis

Analisis dilakukan melalui enam tahap. Pertama, identifikasi isi sumber yang relevan dengan fokus artikel. Kedua, reduksi data dengan memilih informasi yang menjelaskan konsep, bentuk kompensasi, temuan hubungan, mekanisme, konteks, dan implikasi. Ketiga, pengodean awal dengan memberi penanda pada informasi yang berkaitan dengan kompensasi finansial, benefit, kompensasi nonfinansial, keadilan, motivasi, kepuasan, loyalitas, serta kinerja. Keempat, pengelompokan kode ke dalam tema pembahasan. Kelima, perbandingan antarhasil penelitian berdasarkan metode, sektor, objek, dan indikator yang tersedia. Keenam, sintesis naratif untuk menjelaskan pola yang sejalan, perbedaan hasil, serta kesenjangan penelitian.

Tema hasil dan pembahasan kemudian disusun menjadi delapan bagian: konsep dan dimensi kompensasi; kinerja karyawan sebagai outcome strategis; kompensasi finansial; kompensasi nonfinansial; keadilan, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja; faktor kontekstual; sintesis temuan dan kesenjangan penelitian; serta implikasi manajerial. Pada setiap tema, pembahasan akan mengikuti urutan paparan konsep, bukti jurnal, perbandingan antarhasil, analisis kritis, dan implikasi praktis. Misalnya, ketika suatu jurnal kuantitatif menyatakan hubungan “positif dan signifikan”, istilah tersebut dipertahankan sebagai laporan temuan sumber. Namun, ketika sumber berupa studi kualitatif atau kajian literatur, artikel ini menggunakan bahasa yang lebih proporsional, seperti “mengindikasikan”, “dikaitkan dengan”, atau “menunjukkan kecenderungan”, agar tidak menghasilkan kesimpulan kausal yang melampaui desain penelitian asal.

2.5 Pemeriksaan Konsistensi dan Keterbatasan Metode

Pemeriksaan konsistensi dilakukan dengan menelusuri setiap klaim utama kembali ke matriks audit sumber. Klaim konseptual ditopang oleh buku, sementara klaim mengenai hasil penelitian, sampel, konteks organisasi, metode, atau signifikansi hanya ditopang oleh jurnal yang memuat informasi tersebut. Sintesis penulis dipisahkan secara eksplisit dengan frasa seperti “secara konseptual”, “dalam sintesis artikel ini”, atau “perbandingan antar sumber menunjukkan”. Cara ini dimaksudkan untuk menjaga keterlacakan argumentasi dan mengurangi risiko overclaim maupun halusinasi referensi.

Keterbatasan utama metode ini terletak pada korpus yang telah ditentukan sebelumnya dan bersifat terbatas pada sumber unggahan. Kajian ini tidak menilai mutu metodologis seluruh artikel melalui instrumen appraisal formal, tidak melakukan meta-analisis, dan tidak melakukan pencarian tambahan pada basis data. Selain itu, variasi desain penelitian serta konteks organisasi membuat temuan tidak dapat digeneralisasi sebagai satu besaran hubungan yang seragam. Oleh karena itu, hasil studi diposisikan sebagai sintesis argumentatif berbasis sumber terpilih, yang tetap memerlukan verifikasi ulang terhadap dokumen asli sebelum naskah dipindahkan ke template jurnal dan diajukan untuk publikasi.

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1 Konsep dan Dimensi Kompensasi dalam Manajemen SDM

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa kompensasi dalam literatur yang dianalisis tidak dipahami secara sempit sebagai gaji. Kadir et al. (2026) mendefinisikannya sebagai penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi, waktu, dan upaya kepada organisasi; cakupannya meliputi gaji, upah, insentif, bonus, tunjangan, dan fasilitas. Rumusan yang sejalan dikemukakan Nurmansyah (2024), yang menempatkan kompensasi sebagai paket balas jasa atas tenaga, pikiran, dan kreativitas karyawan. Septiani et al. (2024) menambahkan bahwa kompensasi berfungsi sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan. Dengan demikian, dalam artikel ini kompensasi diposisikan sebagai sistem penghargaan total yang menggabungkan nilai ekonomi, perlindungan kesejahteraan, dan pengalaman kerja.

Persamaan pandangan tersebut penting karena menegaskan dua hal. Pertama, kompensasi memiliki fungsi pertukaran: organisasi memberikan imbalan atas kontribusi kerja. Kedua, kompensasi juga memiliki fungsi strategis karena rancangan imbalan dapat mengarahkan perhatian, perilaku, dan pilihan karyawan terhadap tujuan organisasi. Namun, fungsi strategis ini tidak muncul hanya karena organisasi membayar karyawan. Kadir et al. (2026) menekankan perlunya kompensasi dipahami sebagai alat motivasi dan pendorong kinerja, sedangkan Septiani et al. (2024) menekankan bahwa kompensasi perlu adil, memadai, serta sesuai dengan nilai pekerjaan dan standar pasar. Karena itu, pembahasan tidak berhenti pada nominal, melainkan pada susunan, dasar penetapan, dan pengalaman karyawan atas sistem penghargaan yang berlaku.

3.1.1 Kompensasi Finansial Langsung

Dimensi pertama adalah kompensasi finansial langsung, yaitu pembayaran yang diterima karyawan secara langsung karena pekerjaan atau hasil kerjanya. Dalam klasifikasi Septiani et al. (2024), bentuk ini mencakup gaji atau upah tetap, sementara bonus, komisi, dan insentif dapat diberikan ketika organisasi ingin mengaitkan imbalan dengan pencapaian tertentu. Nurmansyah (2024) menguraikan komponen yang serupa: gaji sebagai pendapatan atas balas jasa, sedangkan insentif merupakan pendapatan tambahan yang terkait dengan perbedaan prestasi kerja. Secara konseptual, gaji dan upah memberi kepastian pendapatan, sementara insentif dan bonus memberi sinyal bahwa kinerja atau hasil tertentu memperoleh pengakuan ekonomi.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11615>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Temuan jurnal memperlihatkan bentuk finansial langsung tersebut dalam konteks yang beragam. Pada perusahaan produksi, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) mengidentifikasi gaji pokok, tunjangan tetap, dan insentif produksi berdasarkan target pencapaian sebagai bagian dari sistem kompensasi langsung. Pada perusahaan logistik, Cuhenda et al. (2025) menggunakan indikator gaji pokok, tunjangan, bonus, dan insentif untuk menggambarkan variabel kompensasi. Sementara itu, Kamaludin (2025) memasukkan kecukupan gaji pokok, bonus yang sesuai keuntungan perusahaan, insentif, upah lembur, serta hak cuti dalam penilaian responden mengenai kompensasi pada konteks perbankan. Variasi ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial langsung dapat memiliki bentuk yang berbeda sesuai karakter pekerjaan, tetapi sama-sama berhubungan dengan pengakuan terhadap waktu, keterampilan, hasil, maupun tanggung jawab kerja.

Walaupun demikian, kompensasi finansial langsung tidak seharusnya dirancang semata-mata sebagai tambahan pendapatan. Sistem pembayaran berbasis hasil, misalnya, perlu mempertimbangkan apakah output dapat diukur secara adil dan apakah hasil kerja memang berada dalam kendali karyawan. Nurmansyah (2024) membedakan sistem waktu dan sistem hasil: sistem waktu memberi imbalan berdasarkan durasi kerja, sedangkan sistem hasil mendasarkan pembayaran pada unit atau hasil yang dihasilkan. Perbedaan ini relevan karena pekerjaan administratif, layanan, pengawasan, atau pekerjaan berbasis tim tidak selalu dapat dinilai hanya dari jumlah output. Dalam sintesis artikel ini, kompensasi finansial langsung lebih tepat dipahami sebagai salah satu instrumen pengakuan atas kontribusi, bukan sebagai satu-satunya ukuran nilai seorang karyawan.

3.1.2 Kompensasi Finansial Tidak Langsung dan Benefit

Dimensi kedua adalah kompensasi finansial tidak langsung atau benefit. Septiani et al. (2024) menjelaskan bahwa bentuk ini berupa manfaat yang tidak diterima sebagai pembayaran tunai langsung, seperti asuransi kesehatan, rencana pensiun, cuti berbayar, serta subsidi transportasi atau makan. Dalam buku Nurmansyah (2024), tunjangan dan fasilitas juga dipisahkan dari gaji; contoh yang disebutkan meliputi tunjangan jabatan, makan, kesehatan, dan berbagai fasilitas yang membantu kelancaran pekerjaan. Pemisahan tersebut membantu membedakan pendapatan rutin dari perlindungan dan dukungan kesejahteraan yang menyertai hubungan kerja.

Bukti dari perusahaan produksi memperlihatkan bagaimana benefit hadir dalam praktik. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) melaporkan benefit berupa BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, uang makan, transportasi, dan program kesejahteraan lain. Bagi karyawan, manfaat ini tidak hanya menambah nilai paket imbalan, tetapi juga berkaitan dengan perlindungan terhadap kebutuhan yang tidak sepenuhnya dapat ditanggung oleh gaji pokok. Pada konteks perbankan, Kamaludin (2025) juga memuat tanggapan responden terhadap tunjangan hari tua, jaminan kesehatan, biaya pengobatan ketika kecelakaan kerja, uang pensiun, serta hak cuti. Dengan demikian, benefit dapat dipahami sebagai bagian dari total kompensasi yang berorientasi pada keberlanjutan kesejahteraan, bukan sekadar biaya tambahan perusahaan.

Namun, adanya benefit belum tentu otomatis menciptakan persepsi positif apabila nilai, akses, atau dasar pemberiannya tidak dipahami karyawan. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menemukan bahwa sejumlah karyawan masih memandang nilai kompensasi belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja, dan terdapat kebutuhan akan transparansi dalam bonus maupun penghargaan. Pandiangan dan Nurlela (2024) juga menekankan pentingnya kompensasi yang adil, selaras dengan kontribusi, dan diterapkan secara etis untuk membangun lingkungan kerja yang sehat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa benefit perlu dilihat bersama kejelasan kebijakan dan rasa keadilan, karena manfaat yang tersedia di atas kertas belum tentu bernilai sama dalam pengalaman karyawan.

Tabel 2. Sintesis Dimensi Kompensasi dalam Sumber yang Dianalisis

Dimensi	Contoh Bentuk	Fungsi Utama dalam Sistem Penghargaan	Dukungan Sumber
Finansial langsung	Gaji, upah, bonus, komisi, insentif, lembur.	Memberikan pendapatan langsung dan memungkinkan penghargaan atas hasil atau pencapaian tertentu.	Kadir et al. (2026); Nurmansyah (2024); Septiani et al. (2024); Aisyah & Kusumaningtyas (2026); Cuhenda et al. (2025).
Finansial tidak langsung / benefit	Asuransi atau jaminan kesehatan, pensiun, makan, transportasi, cuti, fasilitas kesejahteraan.	Memberikan perlindungan dan dukungan kesejahteraan yang melengkapi pendapatan langsung.	Nurmansyah (2024); Septiani et al. (2024); Aisyah & Kusumaningtyas (2026); Kamaludin (2025).
Nonfinansial	Pengakuan, kesempatan pengembangan, pekerjaan	Memberikan nilai psikologis dan pengalaman kerja yang	Septiani et al. (2024); Cuhenda et al. (2025);

Dimensi	Contoh Bentuk	Fungsi Utama dalam Sistem Penghargaan	Dukungan Sumber
	menantang, otonomi, lingkungan kerja, fasilitas kerja, fleksibilitas.	mendukung keterikatan, motivasi, serta kenyamanan kerja.	Harapan Tua R.F.S. et al. (2025).
Prinsip lintas dimensi	Keadilan internal-eksternal, transparansi, keterkaitan dengan evaluasi kinerja, kesesuaian dengan konteks organisasi.	Menjaga legitimasi sistem penghargaan dan memperjelas hubungan antara kontribusi, penilaian, dan imbalan.	Septiani et al. (2024); Aisyah & Kusumaningtyas (2026); Pandiangan & Nurlela (2024).

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan 11 jurnal dan 3 buku yang dianalisis.

3.1.3 Kompensasi Nonfinansial dan Prinsip Perancangannya

Dimensi ketiga adalah kompensasi nonfinansial. Septiani et al. (2024) membaginya ke dalam pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Pekerjaan itu sendiri dapat mencakup tantangan, tanggung jawab, status, kesempatan pengembangan diri, serta pengakuan; sedangkan lingkungan kerja dapat mencakup kondisi kerja, kualitas atasan, kebijakan, dan hubungan dengan rekan kerja. Cuhenda et al. (2025) juga menggunakan penghargaan dan fasilitas kerja sebagai indikator nonfinansial pada perusahaan logistik. Dalam konteks Generasi Z, Harapan Tua et al. (2025) menyoroti pengakuan, fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan, dan lingkungan yang positif sebagai bentuk nonfinansial yang relevan dengan kebutuhan nilai intrinsik.

Kompensasi nonfinansial tidak sebaiknya diperlakukan sebagai pengganti ketika kompensasi finansial belum layak. Kajian Harapan Tua et al. (2025) menegaskan bahwa efektivitas bentuk nonfinansial dipengaruhi kesesuaian kebutuhan individu, karakter organisasi, dan kualitas pelaksanaan; pada saat yang sama, kebutuhan finansial dasar perlu terpenuhi secara adil. Temuan Fadila et al. (2025) pada CV La Paris memberi gambaran yang selaras, yaitu kompensasi finansial yang dinilai adil dan kompetitif membangun fondasi kepuasan, sementara apresiasi, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja nyaman menguatkan keterikatan emosional. Dalam artikel ini, kedua kelompok imbalan tersebut dipahami sebagai unsur yang saling melengkapi, bukan pilihan yang saling menggantikan.

Berdasarkan seluruh sumber, perbedaan istilah antar buku dan jurnal tidak menunjukkan perbedaan substansi yang tajam. Sebagian sumber menggunakan pembagian langsung-tidak langsung, sebagian lain memakai finansial-nonfinansial, dan sebagian menempatkan benefit sebagai kategori tersendiri. Untuk menjaga konsistensi analisis, artikel ini menggunakan tiga kelompok operasional: kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung atau benefit, dan kompensasi nonfinansial. Di atas ketiga kelompok itu terdapat prinsip desain yang bersifat lintas dimensi, terutama keadilan, transparansi, keselarasan dengan penilaian kinerja, kemampuan organisasi, dan kesesuaian dengan konteks pekerjaan. Kerangka ini menjadi dasar untuk membaca peran masing-masing bentuk kompensasi pada tema pembahasan berikutnya.

3.2 Kinerja Karyawan sebagai Outcome Strategis Organisasi

Dalam sumber yang dianalisis, kinerja karyawan dipahami sebagai outcome kerja yang penting bagi pencapaian organisasi, tetapi bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri. Septiani et al. (2024) membahas evaluasi kinerja sebagai dasar bagi penyesuaian pembayaran kompensasi, keputusan penempatan, pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi proses staffing. Dengan posisi tersebut, kinerja menjadi penghubung antara kontribusi individu dan keputusan manajerial. Artinya, organisasi tidak cukup hanya menetapkan target; organisasi juga perlu memiliki cara yang dapat dipertanggungjawabkan untuk mengamati, menilai, memberi umpan balik, dan menggunakan hasil penilaian tersebut dalam keputusan penghargaan.

Dimensi kinerja yang paling sering muncul bersifat multidimensional. Septiani et al. (2024) merangkum empat ukuran umum, yaitu kualitas, kuantitas, penggunaan waktu kerja, dan kerja sama. Asnawi (2019) juga memuat kualitas dan kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, perencanaan kegiatan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama sebagai unsur yang relevan dalam membaca kinerja. Cuhenda et al. (2025) mengoperasionalkan kinerja melalui beban kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kekompakan dalam tim. Perbandingan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak dapat disederhanakan menjadi satu angka produktivitas, sebab keberhasilan kerja tergantung pada tuntutan jabatan, proses kerja, dan tingkat saling ketergantungan antarpegawai. Konsekuensinya, kinerja harus dibaca dalam hubungan dengan tujuan dan karakter pekerjaan. Pada pekerjaan produksi, target output dan capaian standar dapat menjadi indikator yang lebih terlihat; Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menggambarkan insentif produksi yang dikaitkan dengan target pencapaian. Namun, pada

layanan, perbankan, dan logistik, aspek ketepatan waktu, kualitas pelayanan, kepatuhan prosedur, tanggung jawab, serta kerja sama tim juga menjadi bagian penting dari hasil kerja. Cuhenda et al. (2025) menunjukkan kombinasi indikator individual dan sosial tersebut dalam perusahaan logistik. Dengan demikian, desain kompensasi berbasis kinerja perlu menghindari penggunaan indikator tunggal yang mudah dihitung tetapi tidak selalu menggambarkan keseluruhan kontribusi pekerjaan.

Kinerja juga merupakan outcome strategis karena hasil penilaiannya memengaruhi keputusan organisasi yang lebih luas. Buku Septiani et al. (2024) menjelaskan bahwa pengukuran dan evaluasi perlu disusun secara kredibel, terbuka, berbasis umpan balik, valid, objektif, dan adil. Kriteria ini tidak hanya penting untuk kualitas pengukuran, melainkan juga untuk legitimasi sistem kompensasi. Ketika karyawan tidak memahami bagaimana kinerja diterjemahkan menjadi bonus atau penghargaan, hubungan antara usaha dan imbalan menjadi kabur. Pada perusahaan produksi, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menemukan harapan karyawan agar pemberian bonus dan penghargaan lebih transparan serta berbasis kinerja yang terukur. Hal tersebut memperlihatkan bahwa transparansi penilaian adalah bagian dari manajemen kinerja sekaligus manajemen kompensasi.

Temuan pada perusahaan ritel memberi penekanan serupa mengenai pentingnya dasar penetapan imbalan. Alwi et al. (2024) mendeskripsikan pemberian kompensasi yang dinilai adil dan layak karena mempertimbangkan bobot pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, tingkat risiko, dan tanggung jawab. Secara analitis, unsur-unsur tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak harus dipisahkan dari nilai jabatan dan kondisi kerja. Karyawan dapat memberikan kontribusi yang berbeda karena risiko, kerumitan, kompetensi, maupun tanggung jawab yang berbeda pula. Karena itu, sistem penghargaan yang hanya memakai capaian jangka pendek tanpa mempertimbangkan nilai pekerjaan berpotensi menghasilkan persepsi ketidakseimbangan.

Kinerja sebagai outcome strategis juga perlu dibedakan dari kepuasan, loyalitas, atau retensi. Ketiga aspek tersebut dapat menjadi mekanisme yang berkaitan dengan sistem penghargaan, tetapi tidak sama dengan hasil kerja itu sendiri. Fadila et al. (2025) menemukan bahwa sinergi kompensasi finansial dan nonfinansial berkaitan dengan loyalitas serta rasa kepemilikan pada CV La Paris. Temuan tersebut digunakan dalam artikel ini untuk memahami potensi jalur psikologis dari penghargaan menuju perilaku kerja, bukan sebagai bukti langsung bahwa loyalitas identik dengan kinerja. Perbedaan ini diperlukan agar sintesis tidak mencampurkan outcome yang berbeda dan tidak menarik kesimpulan kausal melebihi desain sumber.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan dalam artikel ini diperlakukan sebagai outcome strategis yang memiliki unsur hasil, perilaku, dan kontribusi sosial. Hasil dapat berupa kualitas, kuantitas, dan ketercapaian target; perilaku dapat berupa disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan prosedur; sedangkan kontribusi sosial dapat tercermin pada kerja sama dan dukungan terhadap tujuan tim. Kerangka tersebut memungkinkan pembahasan berikutnya menilai kompensasi finansial maupun nonfinansial secara lebih proporsional. Kompensasi dapat dirancang untuk memberi penghargaan atas kontribusi, tetapi efektivitasnya bergantung pada kejelasan indikator kinerja, fairness proses penilaian, dan kesesuaian antara ukuran yang dipilih dengan karakter jabatan.

3. Hasil Dan Pembahasan (Lanjutan)

3.3 Peran Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi finansial menempati posisi mendasar dalam hubungan kerja karena menjadi bentuk imbalan ekonomi yang paling langsung diterima karyawan. Dalam sumber buku yang dianalisis, bentuk ini mencakup gaji, upah, komisi, bonus, dan insentif; sementara benefit seperti asuransi, pensiun, cuti, makan, dan transportasi diposisikan sebagai kompensasi finansial tidak langsung (Nurmansyah, 2024; Septiani et al., 2024). Secara konseptual, pembayaran langsung memberi kepastian pendapatan sekaligus menandai nilai kontribusi kerja, sedangkan benefit memperluas perlindungan kesejahteraan. Karena itu, pembahasan mengenai kompensasi finansial tidak seharusnya berhenti pada nominal gaji, tetapi juga perlu menilai keteraturan pembayaran, kecukupan relatif, struktur insentif, dan kesesuaian paket manfaat dengan kondisi pekerjaan.

Bukti empiris yang tersedia umumnya mendukung adanya hubungan positif antara kompensasi finansial dan kinerja, walaupun kekuatan serta ruang lingkup temuannya berbeda. Pada perusahaan jasa pengiriman di Kota Serang, Wandu et al. (2022) melaporkan bahwa kompensasi finansial berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dalam pengujian regresi berganda, bersamaan dengan kompensasi nonfinansial. Asnawi (2019) juga melaporkan hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja pada 47 karyawan PT Sukses Prima Nusantara Medan; dalam model yang digunakan, perubahan kinerja dijelaskan oleh variabel kompensasi sebesar 42,80%. Sementara itu, Kamaludin (2025) menemukan korelasi positif yang kuat antara kompensasi dan kinerja pada konteks PT Panin Bank, Tbk KCU Palmerah. Temuan-temuan tersebut menunjukkan pola yang sejalan, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai bukti bahwa peningkatan nominal kompensasi secara otomatis menyebabkan kenaikan kinerja dalam semua organisasi.

Batas interpretasi tersebut penting karena beberapa penelitian mengukur kompensasi sebagai konstruk gabungan. Asnawi (2019) membahas kompensasi secara umum, sedangkan Kamaludin (2025) memasukkan unsur gaji pokok, tunjangan hari tua, bonus, insentif, jaminan kesehatan, uang pensiun, lembur, dan cuti dalam penilaian

responden. Dengan desain demikian, kontribusi masing-masing komponen tidak dapat dipisahkan secara tegas. Studi Cuhenda et al. (2025) pada perusahaan logistik juga menggabungkan gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, penghargaan, dan fasilitas kerja dalam satu variabel kompensasi. Studi tersebut melaporkan hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja, tetapi nilai R Square sebesar 16,47% menunjukkan bahwa variasi kinerja dalam model mereka juga berkaitan dengan faktor lain di luar kompensasi. Secara analitis, hal ini memperingatkan bahwa kompensasi merupakan salah satu penggerak, bukan satu-satunya penentu kinerja.

3.3.1 Gaji, Upah, dan Kelayakan sebagai Fondasi Kinerja

Gaji dan upah berperan sebagai fondasi karena keduanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi serta persepsi dasar tentang kelayakan hubungan kerja. Nurmansyah (2024) membedakan sistem waktu, yang mendasarkan pembayaran pada jam, hari, minggu, atau bulan kerja, dari sistem hasil yang mendasarkan pembayaran pada unit atau hasil yang dihasilkan. Perbedaan ini relevan untuk memahami bahwa tidak semua jabatan dapat diberi imbalan menggunakan rumus yang sama. Pekerjaan produksi yang output-nya terukur dapat lebih mudah menggunakan insentif hasil, sedangkan pekerjaan administratif, layanan, pengawasan, atau kerja tim memerlukan dasar pembayaran yang tidak semata-mata ditentukan oleh jumlah output. Dengan demikian, kesesuaian antara karakter jabatan dan cara pembayaran merupakan prasyarat agar kompensasi finansial tidak justru menciptakan tekanan atau ketidakadilan.

Temuan kualitatif di sektor ritel memperlihatkan bagaimana kelayakan kompensasi dipersepsikan melalui lebih dari satu unsur. Alwi et al. (2024) mendeskripsikan sistem kompensasi pada Swalayan Nana Jaya Kendari sebagai sistem yang dinilai memenuhi keadilan dan kelayakan karena mempertimbangkan bobot kerja, pendidikan, masa kerja, risiko, dan tanggung jawab. Dalam konteks yang berbeda, Pandiangan dan Nurlela (2024) melaporkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial yang dinilai adil serta sesuai kontribusi berkaitan dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja pada PT X di Kabupaten Sorong. Kedua sumber tersebut tidak menyajikan pengukuran kausal, tetapi keduanya menegaskan bahwa kelayakan tidak cukup dibaca dari besaran pembayaran saja. Nilai pekerjaan, risiko, tuntutan kompetensi, dan tanggung jawab menjadi dasar penting bagi karyawan ketika menilai apakah imbalan yang diterima wajar.

Secara sintesis, gaji yang memadai memang dapat mengurangi ketidakpastian ekonomi dan menjaga keberlanjutan hubungan kerja, tetapi ia belum tentu mampu menjelaskan seluruh variasi kinerja. Wisanggeni et al. (2024), melalui kajian literatur, menempatkan kompensasi yang adil, kompetitif, dan berbasis kinerja sebagai bagian dari strategi untuk mendukung motivasi, kepuasan, loyalitas, dan komitmen. Sebagai kajian literatur, simpulan tersebut lebih tepat dipahami sebagai arah konseptual daripada ukuran pengaruh pada satu organisasi tertentu. Oleh sebab itu, desain gaji perlu dipandang sebagai fondasi minimum yang harus adil dan kompetitif, lalu dilengkapi dengan sistem penilaian kinerja serta penghargaan lain yang sesuai dengan jenis pekerjaan.

3.3.2 Insentif dan Bonus: Menjembatani Usaha, Target, dan Penghargaan

Insentif dan bonus berfungsi berbeda dari gaji tetap karena keduanya secara eksplisit mengaitkan imbalan dengan pencapaian, produktivitas, atau hasil tertentu. Septiani et al. (2024) menjelaskan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat berupa bonus, komisi, atau insentif yang dirancang untuk menyesuaikan imbalan dengan kontribusi individu atau tim. Dalam perusahaan produksi yang diteliti Aisyah dan Kusumaningtyas (2026), bonus diberikan ketika target produksi terpenuhi, sedangkan jumlahnya dapat berubah sesuai hasil produksi. Pola ini menunjukkan logika yang jelas: organisasi menggunakan bonus untuk memperkuat perhatian pada capaian target. Namun, logika tersebut baru berfungsi ketika target, indikator, dan mekanisme perhitungan dapat dipahami oleh karyawan.

Wandi et al. (2022) menemukan bahwa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan komponen finansial yang perlu diperhatikan dalam perusahaan jasa pengiriman. Di sektor perbankan, Kamaludin (2025) juga memasukkan kesesuaian bonus dengan keuntungan perusahaan dan besarnya insentif sebagai bagian dari persepsi kompensasi. Kesamaan kedua studi ini terletak pada pentingnya keterhubungan antara penghargaan ekonomi dan kontribusi kerja. Namun, perbedaan karakter kerja perlu diperhatikan: target pengiriman, penjualan, produksi, layanan nasabah, dan pekerjaan administrasi memiliki ukuran hasil serta tingkat kendali individu yang berbeda. Karena itu, artikel ini tidak menyimpulkan bahwa bonus individual selalu lebih baik daripada bonus tim atau gaji tetap. Pemilihan desain harus mempertimbangkan apakah kinerja lebih banyak ditentukan individu, koordinasi tim, proses lintas fungsi, atau faktor eksternal di luar kendali karyawan.

Temuan Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menunjukkan sisi kritis dari kompensasi variabel. Walaupun bonus target dapat mendorong semangat kerja, beberapa informan menginginkan proses bonus dan penghargaan yang lebih transparan serta berbasis kinerja terukur. Ketidakpastian jumlah bonus dapat memengaruhi kepuasan, terutama ketika karyawan tidak memahami hubungan antara kontribusi, penilaian, dan pembayaran. Alvionita et al. (2025), dalam kajian literaturnya, juga menekankan peran keadilan, transparansi, serta keselarasan struktur kompensasi dengan kontribusi karyawan. Sintesis penulis artikel ini adalah bahwa bonus dan insentif bukan sekadar instrumen meningkatkan output, melainkan instrumen komunikasi manajerial. Sistem tersebut memberi sinyal tentang perilaku, hasil, dan kontribusi apa yang diakui organisasi.

Atas dasar itu, kompensasi finansial berbasis kinerja perlu dijaga dari dua risiko. Risiko pertama adalah penyederhanaan kinerja menjadi angka tunggal yang mudah dihitung tetapi tidak mewakili kualitas, keselamatan, pelayanan, atau kerja sama. Risiko kedua adalah munculnya ketidakpercayaan ketika kriteria bonus berubah, tidak disosialisasikan, atau diterapkan secara tidak konsisten. Septiani et al. (2024) menekankan keterkaitan kompensasi dengan strategi bisnis dan penyesuaian berdasarkan kinerja serta pasar; buku tersebut juga menempatkan evaluasi pekerjaan sebagai dasar menentukan pembayaran yang sesuai. Dengan demikian, insentif yang baik bukan semata-mata insentif yang besar, tetapi yang memiliki ukuran kinerja relevan, dapat dipahami, dan konsisten dengan tujuan organisasi.

3.4 Peran Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi nonfinansial mencakup nilai yang diterima karyawan melalui pengalaman kerja, bukan pembayaran uang tunai langsung. Septiani et al. (2024) mengelompokkan bentuk ini ke dalam pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja. Pekerjaan itu sendiri dapat mencakup tantangan, tanggung jawab, status, kesempatan pengembangan diri, dan pengakuan; sedangkan lingkungan kerja dapat mencakup kondisi kerja yang nyaman, kualitas atasan, kebijakan yang baik, dan hubungan kerja yang mendukung. Konsep tersebut memperluas pemahaman bahwa penghargaan tidak hanya berbicara mengenai apa yang dibayar organisasi, tetapi juga mengenai bagaimana organisasi membuat karyawan merasa dipercaya, dilibatkan, berkembang, dan dihargai dalam pelaksanaan kerja sehari-hari.

Dalam penelitian jasa pengiriman, Wandu et al. (2022) melaporkan bahwa kompensasi nonfinansial memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja, baik secara parsial maupun bersama kompensasi finansial. Artikel tersebut juga mencatat kebutuhan akan pujian dari pimpinan sebagai bentuk penghargaan yang relatif mudah dilakukan. Pada perusahaan logistik, Cuhenda et al. (2025) memasukkan penghargaan dan fasilitas kerja sebagai indikator kompensasi di samping gaji, tunjangan, bonus, dan insentif. Dua studi ini menunjukkan bahwa pengakuan dan fasilitas kerja dapat hadir dalam praktik organisasi yang berorientasi operasional. Namun, karena indikator nonfinansial dalam masing-masing penelitian tidak sama, hasilnya tidak dapat digunakan untuk menentukan satu bentuk penghargaan nonfinansial yang paling unggul untuk semua sektor.

3.4.1 Pengakuan, Pengembangan, dan Lingkungan Kerja

Pengakuan atas pencapaian, kesempatan berkembang, dan lingkungan yang mendukung merupakan bentuk nonfinansial yang paling sering muncul dalam sumber. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menemukan bahwa perusahaan produksi menyediakan penghargaan tahunan bagi karyawan berprestasi serta program pelatihan dan pengembangan diri. Dalam temuan mereka, bentuk-bentuk tersebut dipandang berkaitan dengan pemeliharaan motivasi intrinsik dan loyalitas, meskipun karyawan juga menginginkan transparansi yang lebih baik dalam bonus dan penghargaan. Fadila et al. (2025) pada CV La Paris melaporkan bahwa apresiasi, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja nyaman membangun keterikatan emosional serta loyalitas karyawan. Karena penelitian Fadila et al. berfokus pada loyalitas, temuan tersebut digunakan di sini sebagai penjelasan mekanisme psikologis yang mungkin berkaitan dengan kinerja, bukan sebagai bukti langsung mengenai peningkatan kinerja.

Kajian Harapan Tua et al. (2025) secara khusus mengangkat kompensasi nonfinansial untuk karyawan Generasi Z. Kajian tersebut menempatkan fleksibilitas kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan, dan suasana kerja positif sebagai bentuk penghargaan yang relevan dengan kebutuhan nilai intrinsik. Namun, kajian itu juga menyatakan bahwa efektivitas kompensasi nonfinansial dipengaruhi kesesuaian antara kebutuhan individu, karakter organisasi, dan kualitas implementasi. Dalam pembacaan integratif, hasil ini penting karena menolak gagasan bahwa pemberian fleksibilitas atau program pelatihan selalu menghasilkan kinerja lebih tinggi. Nilai suatu penghargaan nonfinansial sangat bergantung pada apakah penghargaan itu sesuai dengan pekerjaan, kebutuhan karyawan, dan sistem kerja yang tersedia.

Kompensasi nonfinansial juga tidak seharusnya ditempatkan sebagai pengganti ketika kebutuhan finansial dasar belum terpenuhi. Harapan Tua et al. (2025) menegaskan bahwa bentuk nonfinansial cenderung lebih optimal ketika kebutuhan finansial dasar telah dipenuhi secara adil. Temuan Fadila et al. (2025) memperlihatkan pola yang sama secara kualitatif: kompensasi finansial yang dinilai adil dan kompetitif membangun fondasi kepuasan, sementara kompensasi nonfinansial menguatkan keterikatan emosional. Dengan demikian, hubungan antara kedua bentuk penghargaan lebih tepat dipahami sebagai saling melengkapi. Organisasi yang hanya menambah program pengakuan tanpa memperbaiki masalah gaji, benefit, atau ketidakadilan internal berisiko membuat penghargaan nonfinansial dipersepsikan sebagai pengalihan dari persoalan yang lebih mendasar.

3.4.2 Konteks Kerja dan Batas Efektivitas Nonfinansial

Efektivitas penghargaan nonfinansial perlu dibaca secara kontekstual. Pada konteks Generasi Z, Harapan Tua et al. (2025) merangkum bahwa fleksibilitas, pengembangan diri, otonomi, dan pengakuan dapat memperkuat motivasi serta loyalitas, tetapi hasil langsung terhadap kinerja tidak selalu konsisten. Kajian tersebut juga menekankan potensi masalah koordinasi ketika fleksibilitas diterapkan tanpa disesuaikan dengan jenis pekerjaan. Analisis ini relevan bagi organisasi jasa, logistik, ritel, maupun produksi yang memiliki kebutuhan kehadiran,

ketepatan waktu, koordinasi shift, dan standar layanan yang tinggi. Artinya, penghargaan berupa fleksibilitas perlu dirancang berdasarkan peran, bukan sekadar diberlakukan seragam untuk seluruh karyawan.

Dalam kerangka manajemen kompensasi, pengakuan dan pengembangan perlu terhubung dengan sistem kerja. Kadir et al. (2026) memandang kompensasi sebagai alat strategis untuk menyelaraskan perilaku dan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis. Jika organisasi ingin mendorong inovasi, maka kesempatan belajar, otonomi, dan pengakuan atas ide dapat menjadi relevan. Jika organisasi ingin menjaga mutu layanan dan kerja tim, maka bentuk nonfinansial seperti umpan balik, dukungan atasan, pengembangan kompetensi, dan lingkungan kerja yang aman dapat lebih sesuai. Dari sudut ini, kompensasi nonfinansial bukan sekadar daftar fasilitas, melainkan desain pengalaman kerja yang harus sejalan dengan kebutuhan organisasi dan ciri pekerjaan.

Secara kritis, bukti nonfinansial masih memiliki keterbatasan pengukuran. Indikator seperti pengakuan, kenyamanan lingkungan, fleksibilitas, mentoring, atau kesempatan berkembang bersifat subjektif dan dapat dipersepsikan berbeda antarindividu. Harapan Tua et al. (2025) menyebut bahwa respons terhadap kompensasi nonfinansial dipengaruhi nilai individu dan kualitas implementasi program. Karena itu, organisasi tidak cukup mengukur apakah program tersedia; organisasi perlu menilai apakah karyawan memahami manfaatnya, dapat mengaksesnya secara setara, dan menganggapnya relevan. Kesimpulan sintesis pada bagian ini adalah bahwa kompensasi nonfinansial dapat mendukung kinerja melalui motivasi, keterikatan, dan pengalaman kerja yang lebih positif, tetapi besarnya peran tersebut tergantung pada kondisi dasar finansial, kesesuaian jabatan, serta mutu pelaksanaan.

Tabel 3. Sintesis Peran Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja

Aspek	Bukti dari Sumber	Mekanisme yang Dapat Disintesis	Batas Interpretasi
Gaji, upah, tunjangan, insentif, bonus	Wandi et al. (2022), Asnawi (2019), Kamaludin (2025), dan Cuhenda et al. (2025) melaporkan hubungan positif antara kompensasi atau komponen finansial dan kinerja pada konteks masing-masing.	Memberi kepastian ekonomi serta memperjelas pengakuan organisasi atas kontribusi atau pencapaian.	Sebagian studi mengukur kompensasi sebagai konstruk gabungan; asosiasi statistik tidak otomatis membuktikan sebab-akibat.
Insentif dan bonus berbasis target	Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menggambarkan bonus produksi terkait target; sumber lain memasukkan insentif atau bonus sebagai komponen finansial.	Mendorong perhatian pada target apabila ukuran, periode, dan dasar pembayaran dipahami.	Dapat menimbulkan ketidakpuasan bila perhitungan tidak transparan atau ukuran kinerja terlalu sempit.
Pengakuan, pengembangan, lingkungan kerja	Wandi et al. (2022), Aisyah dan Kusumaningtyas (2026), Cuhenda et al. (2025), dan Harapan Tua R.F.S. et al. (2025) membahas bentuk nonfinansial tersebut.	Mendukung motivasi intrinsik, rasa dihargai, pembelajaran, dan pengalaman kerja positif.	Efektivitas berbeda menurut kebutuhan individu, karakter organisasi, dan kualitas implementasi.
Kombinasi finansial dan nonfinansial	Fadila et al. (2025) menemukan sinergi keduanya berkaitan dengan loyalitas; Harapan Tua R.F.S. et al. (2025) menekankan pemenuhan finansial dasar.	Kompensasi finansial menjadi fondasi kesejahteraan, sementara nonfinansial memperkaya nilai psikologis dan sosial dari pekerjaan.	Loyalitas, motivasi, dan kepuasan tidak identik dengan kinerja; hubungan perlu diuji sesuai desain penelitian.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan jurnal dan buku yang dianalisis.

3.5 Keadilan Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Keadilan merupakan simpul penting yang menghubungkan desain kompensasi dengan respons karyawan. Septiani et al. (2024) membedakan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan perbandingan kompensasi antarjabatan dalam organisasi berdasarkan nilai pekerjaan, kompleksitas tugas, tanggung jawab, serta keterampilan; sedangkan keadilan eksternal berkaitan dengan posisi paket kompensasi organisasi dibandingkan dengan pasar atau industri. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dianggap adil bukan selalu kompensasi yang nominalnya sama, melainkan kompensasi yang memiliki dasar penetapan dapat dijelaskan dan proporsional terhadap nilai pekerjaan maupun kondisi pasar tenaga kerja.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11615>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Temuan pada Swalayan Nana Jaya Kendari menggambarkan bagaimana keadilan dipersepsikan dari pertimbangan bobot kerja, pendidikan, masa kerja, risiko, dan tanggung jawab (Alwi et al., 2024). Sementara itu, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menunjukkan bahwa meskipun perusahaan produksi telah menyediakan gaji, benefit, insentif, penghargaan, dan pelatihan, sebagian karyawan masih memandang nilai kompensasi belum sepenuhnya sebanding dengan beban kerja. Perbedaan antara kedua konteks ini memperlihatkan bahwa keadilan tidak dapat disimpulkan hanya dari keberadaan komponen kompensasi. Karyawan juga menilai cara komponen itu dihitung, dikomunikasikan, dan diterapkan pada kelompok pekerjaan yang berbeda.

Transparansi menjadi bagian praktis dari keadilan. Dalam penelitian Aisyah dan Kusumaningtyas (2026), ketidakjelasan perhitungan bonus dan insentif dapat menimbulkan dugaan subjektivitas serta mengurangi rasa puas terhadap sistem yang berlaku. Kadir et al. (2026) menempatkan analisis jabatan sebagai fondasi penetapan struktur gaji dan kompensasi karena informasi tentang tugas, tanggung jawab, kompetensi, hubungan kerja, dan kondisi kerja diperlukan untuk memahami nilai relatif suatu jabatan. Dari kedua sumber tersebut dapat disintesis bahwa transparansi bukan sekadar mengumumkan nominal, tetapi menjelaskan dasar penilaian jabatan, indikator kinerja, aturan bonus, dan perubahan kebijakan. Kejelasan ini membantu karyawan memahami hubungan antara kontribusi, penilaian, dan penghargaan.

3.5.1 Motivasi sebagai Mekanisme, Bukan Pengganti Kinerja

Motivasi sering muncul sebagai mekanisme yang menjelaskan mengapa kompensasi dapat berkaitan dengan kinerja. Cuhenda et al. (2025) menggunakan kerangka keadilan dan harapan untuk menjelaskan bahwa karyawan cenderung terdorong ketika mereka melihat kesesuaian antara usaha, hasil kerja, dan kompensasi yang diharapkan. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) juga menemukan bahwa mayoritas informan mengaitkan gaji, bonus, dan tunjangan dengan semangat kerja, kedisiplinan, serta dorongan mencapai target. Kedua sumber mendukung gagasan bahwa sistem penghargaan dapat mengarahkan energi kerja. Namun, motivasi harus tetap dibedakan dari kinerja. Motivasi adalah dorongan atau kesiapan untuk berupaya, sedangkan kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang dinilai menurut indikator pekerjaan.

Pembedaan tersebut diperlukan agar artikel tidak membuat klaim kausal yang melebihi bukti. Wandu et al. (2022) menguji hubungan kompensasi finansial dan nonfinansial dengan kinerja menggunakan regresi, sedangkan Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menggali pengalaman karyawan melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Desain yang berbeda ini dapat sama-sama mendukung pemahaman tentang peran motivasi, tetapi tingkat kesimpulan yang dapat ditarik tidak identik. Dalam sintesis penulis, kompensasi yang dipersepsikan bernilai dan adil dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berupaya; kemudian, apakah kesiapan itu menjadi kinerja bergantung pula pada kemampuan, sumber daya kerja, kejelasan peran, kepemimpinan, proses kerja, dan kondisi organisasi. Posisi ini selaras dengan temuan Cuhenda et al. (2025) bahwa kompensasi hanya menjelaskan sebagian variasi kinerja dalam model mereka.

3.5.2 Kepuasan, Loyalitas, dan Jalur Tidak Langsung menuju Kinerja

Kepuasan kerja dan loyalitas merupakan outcome psikologis maupun sikap kerja yang penting, tetapi keduanya tidak boleh disamakan dengan kinerja. Fadila et al. (2025) menemukan bahwa kompensasi finansial yang dinilai adil dan kompetitif memberi fondasi kepuasan serta semangat kerja, sedangkan apresiasi, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja nyaman membangun keterikatan emosional. Hasil akhir yang mereka fokuskan adalah loyalitas, yaitu keinginan bertahan, rasa kepemilikan, dan tanggung jawab pada perusahaan. Temuan ini berguna untuk menunjukkan kemungkinan jalur tidak langsung dari kompensasi menuju perilaku kerja yang lebih konstruktif. Akan tetapi, karena variabel dependen penelitian tersebut adalah loyalitas, ia tidak dapat diperlakukan sebagai bukti langsung atas peningkatan kinerja.

Kajian Alvionita et al. (2025) dan Wisanggeni et al. (2024) juga menghubungkan kompensasi dengan motivasi, kepuasan, loyalitas, serta komitmen melalui pembacaan literatur sebelumnya. Kedua sumber tersebut membantu memperluas kerangka konseptual, terutama mengenai pentingnya keseimbangan antara penghargaan finansial dan nonfinansial. Namun, sebagai artikel kajian literatur, keduanya perlu dibaca sebagai sintesis sekunder dan bukan pengganti bagi bukti empiris pada organisasi tertentu. Dengan menyandingkan sumber-sumber tersebut dengan studi lapangan, artikel ini memosisikan kepuasan dan loyalitas sebagai kemungkinan mediator atau outcome antara, bukan sebagai ukuran tunggal kinerja karyawan.

3.5.3 Sintesis Hubungan Keadilan, Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja

Berdasarkan seluruh sumber, hubungan antara kompensasi dan kinerja dapat dirumuskan secara naratif sebagai berikut. Pertama, organisasi merancang paket penghargaan yang mencakup pembayaran langsung, benefit, dan penghargaan nonfinansial. Kedua, karyawan menilai paket tersebut berdasarkan kecukupan, keadilan internal-eksternal, transparansi, serta kesesuaian dengan kontribusi dan kebutuhan mereka. Ketiga, penilaian yang positif dapat memperkuat motivasi, kepuasan, rasa dihargai, dan keterikatan. Keempat, kondisi psikologis tersebut dapat mendukung perilaku kerja dan hasil kerja, sepanjang organisasi juga menyediakan target yang jelas, sumber daya memadai, kepemimpinan, serta sistem penilaian kinerja yang kredibel. Rangkaian ini adalah analisis sintesis

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11615>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

penulis berdasarkan Septiani et al. (2024), Aisyah dan Kusumaningtyas (2026), Wandu et al. (2022), dan Fadila et al. (2025).

Kerangka tersebut juga menjelaskan mengapa hasil penelitian tidak selalu seragam. Pada jasa pengiriman, Wandu et al. (2022) melaporkan hubungan positif dan signifikan baik untuk kompensasi finansial maupun nonfinansial. Sebaliknya, kajian Harapan Tua et al. (2025) menekankan bahwa temuan mengenai kompensasi nonfinansial pada Generasi Z tidak selalu menunjukkan hubungan langsung yang konsisten dengan kinerja; efektivitasnya tergantung pada person-job fit, kualitas implementasi, kebutuhan finansial dasar, dan konteks organisasi. Perbedaan itu tidak perlu dipahami sebagai kontradiksi mutlak. Lebih tepat, perbedaan tersebut menunjukkan bahwa bentuk penghargaan, indikator kinerja, karakter tenaga kerja, dan lingkungan kerja ikut membentuk bagaimana kompensasi diterjemahkan menjadi perilaku dan hasil kerja.

Dengan demikian, keadilan dan transparansi bukan elemen pelengkap, melainkan syarat legitimasi sistem penghargaan. Kompensasi finansial dapat memberikan kepastian ekonomi, tetapi tanpa dasar penilaian yang jelas ia dapat memicu ketidakpuasan. Kompensasi nonfinansial dapat memperkaya pengalaman kerja, tetapi tanpa pemenuhan kebutuhan finansial yang layak ia dapat dipersepsikan tidak relevan. Motivasi dan kepuasan dapat menjadi jembatan penting, tetapi keduanya tetap memerlukan dukungan dari kompetensi, teknologi, kepemimpinan, prosedur, beban kerja, dan kondisi organisasi agar tercermin dalam kinerja. Sintesis ini menjadi dasar bagi pembahasan faktor kontekstual dan implikasi manajerial pada bagian berikutnya.

4. Implikasi Manajerial Dalam Perancangan Sistem Kompensasi

Studi ini menempatkan kompensasi sebagai rancangan penghargaan yang menyatukan pembayaran finansial, benefit, dan unsur nonfinansial, bukan sekadar kebijakan penggajian. Kompensasi perlu dibaca bersama evaluasi kinerja, kemampuan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kejelasan peran; karena itu, implikasi berikut merupakan prinsip perancangan, bukan jaminan bahwa satu kebijakan akan menghasilkan dampak seragam pada semua organisasi (Kadir et al., 2026; Nurmansyah, 2024; Septiani et al., 2024).

4.1 Menata Fondasi Finansial dan Benefit secara Adil

Manajemen perlu memastikan gaji atau upah, tunjangan, perlindungan kesehatan, jaminan sosial, makan, transportasi, cuti, dan fasilitas kerja dikelola sebagai satu paket nilai. Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menunjukkan bahwa benefit dapat melengkapi gaji, tetapi keberadaannya tidak otomatis membuat karyawan menilai imbalan sebanding dengan beban kerja. Karena itu, penetapan paket kompensasi perlu didahului pemetaan jabatan, risiko, tanggung jawab, kompetensi, dan kondisi kerja. Pendekatan tersebut mendukung keadilan internal, sedangkan perbandingan dengan pasar membantu menjaga keadilan eksternal (Septiani et al., 2024).

4.2 Menjelaskan Hubungan antara Kinerja dan Penghargaan

Bonus, insentif, komisi, atau penghargaan kinerja perlu bertumpu pada ukuran yang dapat dijelaskan sebelum periode penilaian dimulai. Pada perusahaan produksi, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) mencatat bahwa bonus terkait target dapat mendorong semangat kerja, tetapi ketidakjelasan jumlah atau dasar perhitungannya menimbulkan kebutuhan transparansi. Perusahaan karenanya perlu mengomunikasikan indikator, bobot, periode, sumber data, kondisi pengecualian, serta mekanisme klarifikasi. Septiani et al. (2024) juga menekankan standar berbasis bukti, pemberitahuan awal, umpan balik berkala, dan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan dalam proses evaluasi kinerja.

Ukuran insentif harus mengikuti sifat pekerjaan. Wandu et al. (2022) melaporkan hubungan positif dan signifikan antara kompensasi finansial maupun nonfinansial dengan kinerja pada jasa pengiriman, sedangkan Cuhenda et al. (2025) memasukkan kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama tim sebagai unsur kinerja logistik. Karena itu, organisasi jasa dan pekerjaan yang saling bergantung tidak sebaiknya hanya menggunakan jumlah output. Indikator dapat memadukan target individu dengan mutu, keselamatan, kepatuhan prosedur, ketepatan waktu, dan kontribusi tim agar penghargaan tidak mengorbankan sasaran kerja yang lain.

4.3 Menyeimbangkan Imbalan Finansial dan Nonfinansial

Penghargaan nonfinansial seperti pengakuan, umpan balik, pengembangan karier, mentoring, kesempatan belajar, tanggung jawab, dan fleksibilitas dapat memperkaya pengalaman kerja. Namun, bentuk tersebut tidak seharusnya menjadi pengganti kebutuhan finansial dasar yang belum layak. Kajian Harapan Tua et al. (2025) menegaskan bahwa efektivitas kompensasi nonfinansial bergantung pada kebutuhan individu, karakter organisasi, serta kualitas pelaksanaan; bentuk ini dapat dianggap tidak relevan apabila gaji dasar belum dipersepsikan kompetitif. Maka, manajemen perlu menjadikan paket finansial yang adil sebagai fondasi dan menggunakan penghargaan nonfinansial sebagai pelengkap yang relevan dengan peran serta tahapan karier karyawan.

Penerapannya perlu adaptif. Preferensi terhadap fleksibilitas, keamanan, pengembangan, atau pengakuan tidak selalu sama antarjabatan dan antargenerasi. Pada pekerjaan yang membutuhkan koordinasi langsung, fleksibilitas perlu disesuaikan dengan kebutuhan layanan; sedangkan pada pekerjaan yang lebih mandiri, otonomi dan kesempatan belajar dapat dikembangkan lebih luas. Harapan Tua et al. (2025) juga mengingatkan bahwa

pengakuan dan pengembangan memerlukan budaya komunikasi terbuka serta partisipasi agar tidak berhenti pada program simbolik.

4.4 Membangun Tata Kelola, Komunikasi, dan Evaluasi Berkala

Tata kelola kompensasi perlu melibatkan HR, manajer lini, dan keuangan. HR memimpin analisis jabatan, struktur, serta komunikasi kebijakan; manajer lini menjaga konsistensi standar dan umpan balik; sedangkan keuangan menjaga keberlanjutan anggaran serta ketepatan pembayaran. Cuhenda et al. (2025) menekankan perlunya evaluasi dan pengembangan strategi kompensasi secara berkelanjutan. Evaluasi dapat memantau pemahaman karyawan terhadap kebijakan, distribusi bonus, ketepatan pembayaran, keluhan atau keberatan, kepuasan benefit, absensi, turnover, mutu, ketepatan waktu, dan target kerja. Indikator tersebut digunakan sebagai dasar penyempurnaan, bukan bukti tunggal bahwa kompensasi menyebabkan perubahan kinerja.

Tabel 4. Arah Tindakan Manajerial dalam Perancangan Sistem Kompensasi

Prioritas	Tindakan inti	Pengendalian
Keadilan dasar	Petakan nilai jabatan, risiko, tanggung jawab, kompetensi, gaji, dan benefit.	Gunakan dasar nilai pekerjaan dan pasar; jangan menyamakan semua jabatan.
Insentif transparan	Tetapkan indikator, bobot, periode, sumber data, dan prosedur klarifikasi.	Jangan memakai target sempit yang mengabaikan mutu, keselamatan, atau kerja tim.
Paket seimbang	Lengkapi gaji dan benefit dengan pengakuan, pengembangan, mentoring, dan fleksibilitas sesuai jabatan.	Nonfinansial tidak menggantikan kebutuhan finansial dasar yang belum terpenuhi.
Review berkala	Tinjau kebijakan bersama HR, manajer lini, keuangan, dan masukan karyawan.	Pantau pemahaman, keluhan, mutu, ketepatan waktu, absensi, dan turnover sebagai dasar perbaikan.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan buku dan jurnal yang dianalisis.

Secara keseluruhan, prioritas manajemen bukan memperbesar semua komponen kompensasi secara serentak, melainkan membangun fondasi keadilan dan kelayakan, menjelaskan hubungan antara kinerja dan penghargaan, menyeimbangkan paket finansial dengan nonfinansial, lalu mengevaluasi pelaksanaannya secara berkala. Dengan cara tersebut, kompensasi dapat menjadi instrumen yang lebih kredibel untuk mengarahkan kontribusi karyawan ke sasaran organisasi tanpa mengabaikan kebutuhan dukungan sistem kerja yang lebih luas.

5. Kesimpulan, Keterbatasan, Dan Rekomendasi

5.1 Kesimpulan

Studi literatur integratif ini menunjukkan bahwa kompensasi perlu dipahami sebagai paket penghargaan yang lebih luas daripada gaji. Paket tersebut mencakup kompensasi finansial langsung, benefit atau kompensasi finansial tidak langsung, serta penghargaan nonfinansial. Ketiga unsur itu memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan: imbalan finansial membantu memenuhi kebutuhan ekonomi dan memberi penghargaan atas kontribusi; benefit memberikan perlindungan serta dukungan kesejahteraan; sedangkan penghargaan nonfinansial menguatkan pengakuan, peluang berkembang, kenyamanan kerja, dan keterikatan psikologis. Karena itu, rancangan kompensasi tidak memadai apabila hanya berfokus pada nominal pembayaran tanpa memperhatikan nilai jabatan, kelayakan, keadilan, dan pengalaman kerja karyawan (Kadir et al., 2026; Nurmansyah, 2024; Septiani et al., 2024).

Bukti empiris yang dianalisis cenderung memperlihatkan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja dalam beberapa konteks organisasi. Wandu et al. (2022) melaporkan bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan perusahaan jasa pengiriman di Kota Serang. Asnawi (2019), Kamaludin (2025), dan Cuhenda et al. (2025) juga melaporkan hasil searah pada konteks perusahaan yang mereka teliti. Meskipun demikian, hasil tersebut perlu dibaca sesuai desain penelitian masing-masing. Sebagian besar bukti menggunakan data persepsi dan desain asosiatif, sehingga menunjukkan keterkaitan statistik atau temuan pengalaman responden, bukan kepastian sebab-akibat yang berlaku pada seluruh organisasi.

Sintesis ini mengindikasikan bahwa mekanisme penting di antara kompensasi dan kinerja terletak pada persepsi karyawan mengenai keadilan, kejelasan hubungan antara kontribusi dan penghargaan, motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas. Pada perusahaan produksi, Aisyah dan Kusumaningtyas (2026) menemukan bahwa bonus yang terkait target dapat mendorong semangat kerja, tetapi ketidakpastian dasar perhitungan bonus juga dapat

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.11615>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

menimbulkan ketidakpuasan. Temuan ini memperlihatkan bahwa besaran imbalan bukan satu-satunya isu. Transparansi indikator, konsistensi pelaksanaan, komunikasi kebijakan, serta kesempatan mengklarifikasi hasil evaluasi menentukan apakah kompensasi dipersepsikan sebagai penghargaan yang kredibel atau justru memunculkan ketidakadilan.

Kompensasi nonfinansial memiliki posisi penting, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai pengganti otomatis bagi kebutuhan finansial dasar. Kajian Harapan Tua et al. (2025) menunjukkan bahwa pengakuan, pengembangan karier, fleksibilitas, dan lingkungan kerja suportif dapat relevan bagi karyawan Generasi Z, sementara efektivitasnya dipengaruhi kesesuaian kebutuhan individu, karakter organisasi, dan kualitas implementasi. Dengan demikian, organisasi perlu menyusun total reward yang seimbang: fondasi gaji serta benefit yang layak dan adil, kemudian dilengkapi sistem penghargaan nonfinansial yang sesuai dengan jabatan, tahap karier, dan kebutuhan koordinasi kerja.

Kesimpulan utama artikel ini adalah bahwa kompensasi berpotensi menjadi instrumen manajemen SDM untuk mengarahkan kontribusi karyawan pada sasaran organisasi apabila dirancang secara adil, kompetitif, transparan, dan selaras dengan evaluasi kinerja. Namun, kompensasi bukan penjabar tunggal atas variasi kinerja. Kepemimpinan, kompetensi, beban kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kejelasan peran, dan mutu sistem penilaian perlu dipertimbangkan sebagai kondisi yang ikut membentuk hasil kinerja. Oleh sebab itu, kebijakan kompensasi yang baik harus ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen SDM yang terintegrasi, bukan sebagai solusi yang berdiri sendiri.

5.2 Keterbatasan Studi

Pertama, kajian ini dibatasi pada sebelas artikel jurnal dan tiga buku yang telah ditetapkan sebagai korpus sumber. Pembatasan tersebut menjaga kedalaman pembacaan dan kepatuhan terhadap sumber yang tersedia, tetapi membatasi keluasan generalisasi. Artikel-artikel yang dianalisis berasal dari konteks yang beragam, antara lain jasa pengiriman, perbankan, logistik, perusahaan produksi, perusahaan di Kabupaten Sorong, serta kajian tentang Generasi Z. Keragaman tersebut bermanfaat untuk melihat pola, tetapi perbedaan sektor, jabatan, ukuran organisasi, serta karakteristik responden membuat hasil tidak dapat diperlakukan sebagai satu ukuran yang seragam.

Kedua, sumber empiris menggunakan pendekatan yang tidak sama. Terdapat penelitian kuantitatif dengan kuesioner dan regresi, penelitian asosiatif dengan sampel terbatas pada satu organisasi, serta penelitian kualitatif yang mengandalkan wawancara, observasi, dan dokumen. Sebagai contoh, Wandi et al. (2022) menggunakan regresi linier berganda pada 90 karyawan jasa pengiriman, sedangkan Pandiangan dan Nurlela (2024) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif pada PT. X di Kabupaten Sorong. Perbedaan desain ini membuat kekuatan klaim tiap temuan berbeda. Karena itu, sintesis artikel tidak menafsirkan seluruh hubungan yang ditemukan sebagai hubungan kausal.

Ketiga, sebagian studi mengukur kompensasi dan kinerja melalui persepsi responden pada periode yang sama. Pendekatan ini penting untuk memahami pengalaman karyawan, tetapi belum selalu menggambarkan perubahan kinerja objektif dari waktu ke waktu. Pengukuran kompensasi nonfinansial juga relatif kompleks karena unsur seperti pengakuan, fleksibilitas, mentoring, otonomi, atau rasa dihargai bersifat kontekstual dan dapat dimaknai berbeda oleh tiap kelompok karyawan. Harapan Tua et al. (2025) secara khusus mengingatkan bahwa efektivitas penghargaan nonfinansial tidak seragam serta dipengaruhi konteks organisasi dan kualitas pelaksanaannya.

Keempat, artikel ini tidak menggunakan prosedur *systematic literature review* atau PRISMA karena proses pencarian, penyaringan, dan perbandingan basis data yang dibutuhkan untuk klaim tersebut tidak tersedia dalam korpus sumber. Kajian ini juga tidak melakukan meta-analisis sehingga tidak membandingkan besaran efek antarpelelitian. Beberapa detail bibliografis atau informasi metodologis pada sumber tertentu yang tidak tercantum secara lengkap perlu tetap diperiksa kembali pada dokumen asli sebelum naskah dialihkan ke template jurnal tujuan [perlu verifikasi pada sumber asli].

5.3 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Penelitian berikutnya dapat menguji model yang menempatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, persepsi keadilan, komitmen organisasi, atau *employee engagement* sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kompensasi dan kinerja. Arah tersebut relevan karena bukti yang dianalisis menunjukkan bahwa kompensasi sering kali tidak bekerja melalui satu jalur langsung. Karyawan perlu terlebih dahulu memahami standar, menilai keadilan, dan merasakan nilai penghargaan sebelum perubahan perilaku kerja dapat diharapkan. Penelitian dengan model mediasi atau moderasi dapat membantu membedakan mekanisme tersebut secara lebih jelas.

Penelitian mendatang juga perlu membandingkan pengaruh paket kompensasi pada sektor dan kelompok tenaga kerja yang berbeda. Studi komparatif dapat dilakukan antara pekerjaan operasional berbasis target, pekerjaan administratif, pekerjaan layanan, dan pekerjaan berbasis pengetahuan; atau antara pekerja awal karier, karyawan berpengalaman, dan kelompok usia yang berbeda. Fokus ini penting karena fleksibilitas, pengembangan, pengakuan, insentif individu, dan benefit mungkin tidak memiliki nilai yang sama bagi semua kelompok.

Kesesuaian antara karakter pekerjaan, kebutuhan individu, dan bentuk penghargaan perlu diuji secara eksplisit, bukan hanya diasumsikan.

Dari sisi desain, penelitian longitudinal dan mixed methods disarankan untuk melengkapi bukti yang didominasi survei sekali waktu. Data longitudinal dapat mengamati perubahan setelah perusahaan memperbaiki struktur gaji, skema insentif, atau program pengembangan. Sementara itu, kombinasi data kinerja objektif, catatan absensi, turnover, mutu layanan, keselamatan, dan wawancara dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya dibandingkan hanya menggunakan persepsi. Penelitian berikutnya juga dapat menelaah peran transparansi komunikasi kompensasi, kepercayaan pada sistem penilaian, dan kualitas kepemimpinan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan efektivitas kompensasi.

Tabel 5. Arah Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Fokus riset	Pertanyaan yang dapat dikembangkan	Pendekatan yang disarankan
Mekanisme hubungan	Apakah motivasi, kepuasan, keadilan, atau komitmen menjelaskan hubungan kompensasi dan kinerja?	Uji mediasi atau moderasi dengan ukuran konstruk yang jelas.
Variasi konteks	Apakah jenis kompensasi yang relevan berbeda menurut sektor, jabatan, tahap karier, atau generasi?	Desain komparatif lintas sektor dan kelompok pekerja.
Kualitas implementasi	Bagaimana transparansi, komunikasi, dan kepercayaan pada evaluasi memengaruhi persepsi penghargaan?	Mixed methods: survei, wawancara, dan analisis kebijakan internal.
Dampak berkelanjutan	Apakah perubahan paket kompensasi diikuti perubahan mutu, retensi, absensi, atau produktivitas dari waktu ke waktu?	Studi longitudinal dengan indikator kinerja objektif dan persepsi karyawan.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan korpus sumber yang dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., & Kusumaningtyas, M. (2026). Analisis Kompensasi Dan Benefit Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(1.B), 124–130. <https://Jurnal.Peneliti.Net/Index.Php/JIWP/Article/View/12434>
- Alvionita, D., Meladiana, Finalia, & Pohan, H. A. (2025). Analisis Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Penelitian Ilmiah Interdisipliner*, 9(12), 405–408.
- Alwi, E. A., Rahman, & Darwin, L. A. (2024). Analisis Pemberian Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Swalayan Nana Jaya Kendari. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 154–175.
- Asnawi, M. (2019). Pengaruh Kompensasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Warta*, (59).
- Cuhenda, Rachmawaty, A., & Abidah, C. (2025). Peran Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Kintetsu World Express. *Jurnal Swabumi*, 13(2), 204–211.
- Fadila, N. E., Mulyati, & Sumarni. (2025). Analisis Peran Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan CV La Paris. *Journal Economic Resources*, 8(2), 1017–1026.
- Harapan Tua, R. F. S., Astria, D., Adira, F. N., Putri, N., Husni, A., & Putri, R. A. (2025). Peran Kompensasi Non-Finansial Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Z. *Communnity Development Journal*, 6(5), 5896–5905.
- Kadir, H. A., Rukhayati, & Rahman, A. (2026). *Manajemen Kompensasi*. CV Nusantara Press Indonesia.
- Kamaludin. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business (RIGGS)*, 4(1), 524–537. <https://Doi.Org/10.31004/Riggs.V4i1.573>
- Nurmansyah, S. R. (2024). *Manajemen Kompensasi: Untuk Meningkatkan Produktivitas Dan Keunggulan Bersaing*. Eureka Media Aksara.
- Pandiangan, H., & Nurlela. (2024). Peran Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. X Di Kab. Sorong. *Journal Of Economics, Bussiness And Management Issues*, 2(1), 71–76. <https://Doi.Org/10.47134/Jebmi.V2i1.442>
- Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, A., Solihat, I., Chandra, F., Musdalifah, R. Achmad Rachmat S., Gusnafitri, Awa, Baqi, M. P. A., Meliana, Sugina, Laila, N., Nurrokhim, I., Soleh, O., & Solihin, I. (2024). *Manajemen Kompensasi*. PT Sada Kurnia Pustaka.
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Jasa Pengiriman Di Kota Serang Indonesia. *Journal Of Management And Business Review*, 19(1), 80–91. <https://Doi.Org/10.34149/Jmbr.V19i1.235>
- Wisanggeni, D. H., Saputra, D. D., & Prasetyo, T. (2024). Analisis Kompensasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan: Kajian Literasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 116–131. <https://Doi.Org/10.55606/Jupiman.V3i3.4630>