

Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Teori dan Praktik

Tondo Widodo, Ahmad Zaenuri

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

tondowidodo@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.385>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, Sumber Daya Manusia (SDM) telah menjadi aset strategis utama dan kinerja karyawan merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman holistik mengenai bagaimana kompensasi, sebagai salah satu faktor esensial, berkontribusi dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode telaah literatur sistematis dari berbagai sumber akademis, artikel ini menganalisis hubungan kompleks antara kompensasi dan kinerja. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kompensasi, yang mencakup imbalan finansial (langsung dan tidak langsung) dan non-finansial, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini bekerja melalui beberapa mekanisme, yaitu sebagai pemenuhan kebutuhan dasar, bentuk penghargaan yang meningkatkan komitmen, dan sebagai pendorong instrumental melalui skema bonus berbasis kinerja. Namun, hubungan ini tidak bersifat linier, melainkan dimediasi secara kuat oleh variabel psikologis seperti: motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan motivasi dan kepuasan, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang unggul. Selain itu, efektivitas kompensasi juga dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti: lingkungan kerja dan status kepegawaian. Implementasi sistem kompensasi yang efektif

menghadapi berbagai tantangan, termasuk memastikan keadilan internal dan eksternal, kepatuhan terhadap regulasi dan mengelola persepsi karyawan. Implikasi praktis bagi organisasi adalah keharusan untuk merancang sistem kompensasi yang strategis, adil, transparan dan holistik, yang mengintegrasikan imbalan finansial dengan non-finansial seperti: peluang pengembangan karir dan lingkungan kerja yang positif. Pada akhirnya, kompensasi harus dipandang sebagai investasi strategis dalam modal manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata Kunci: kompensasi, kinerja karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis masa kini yang dicirikan oleh perubahan cepat, persaingan yang semakin intensif dan disrupsi teknologi yang konstan, pendekatan terhadap pengelolaan organisasi telah mengalami sebuah pergeseran yang bersifat fundamental dan tidak dapat dihindari. Paradigma lama yang memandang Sumber Daya Manusia (SDM) hanya sebagai pusat biaya (*cost center*) yang perlu diefisienkan secara terus-menerus kini telah usang dan tidak lagi relevan. Sebaliknya, organisasi-organisasi yang progresif dan berorientasi ke masa depan telah menempatkan SDM pada posisi yang paling sentral, yakni sebagai aset strategis utama dan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Di era ekonomi berbasis pengetahuan, faktor pembeda yang paling signifikan antara organisasi yang berhasil dan yang gagal bukan lagi terletak pada kepemilikan aset fisik atau modal finansial semata, melainkan pada kemampuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan talenta manusia. Keberhasilan, pertumbuhan, bahkan kelangsungan hidup sebuah organisasi *modern* kini sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, serta pengelolaan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Karyawan, sebagai perwujudan dari modal manusia, adalah mesin penggerak utama yang menggerakkan roda

organisasi menuju tujuannya. Ketika dikelola secara strategis, adil dan manusiawi, serta ketika mereka merasa dihargai, diberdayakan dan memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, mereka akan bertransformasi menjadi aset yang paling berharga. Karyawan yang terlibat penuh adalah sumber utama inovasi yang mendorong pengembangan produk dan layanan baru, mereka adalah motor efisiensi operasional yang mengurangi pemborosan dan mereka adalah garda terdepan yang memberikan pelayanan secara optimal kepada pelanggan. Dengan demikian, investasi dalam pengelolaan SDM bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi kompetisi pasar yang dinamis (Sofi et al., 2024).

Di tengah konstelasi strategis ini, kinerja karyawan muncul sebagai sebuah elemen kunci yang berfungsi sebagai jembatan vital, menghubungkan antara potensi laten yang terkandung dalam SDM dengan realisasi pencapaian tujuan-tujuan strategis organisasi. Kinerja bukanlah sebuah konsep abstrak, melainkan manifestasi konkret dari kontribusi seorang individu. Secara definitif, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, yang diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan tugas, standar, serta tanggung jawab yang telah ditetapkan dan diembankan kepadanya (Jufrizen, 2018; Mangkunegara, 2009 dalam Sofi et al., 2024). Kualitas dapat merujuk pada tingkat akurasi, minimnya kesalahan, atau kepuasan pelanggan, sedangkan kuantitas berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan atau target penjualan yang tercapai. Kinerja, pada esensinya, mencerminkan kontribusi nyata dan terukur yang diberikan oleh setiap individu dalam upaya kolektif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (Rivai, 2020). Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa kinerja tidak dapat dipandang hanya sebagai keluaran akhir (*output*) semata. Ia merupakan sebuah proses perilaku yang dinamis, dapat diamati, dievaluasi dan dikembangkan secara sistematis, yang pada akumulasinya akan menentukan tingkat efektivitas dan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

Meskipun urgensi kinerja karyawan telah diakui secara luas, implementasi manajemen kinerja dalam praktik sehari-hari tetap menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi

oleh para manajer dan praktisi SDM. Banyak studi dan laporan industri yang menyoroti kegagalan dalam mengelola kinerja secara efektif, yang seringkali disebabkan oleh berbagai faktor praktis yang kompleks. Salah satu gejala yang paling umum dan merugikan adalah tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover*), yang tidak hanya membebani perusahaan dengan biaya rekrutmen dan pelatihan yang tinggi, tetapi juga menyebabkan hilangnya pengetahuan dan pengalaman institusional yang tak ternilai. Seringkali, akar dari tingginya *turnover* ini dapat ditelusuri pada ketidakpuasan mendalam karyawan terhadap sistem kompensasi yang mereka persepsikan sebagai tidak adil, tidak transparan atau tidak kompetitif. Lebih jauh lagi, rendahnya kinerja kolektif, yang ditandai dengan menurunnya produktivitas, meningkatnya absensi dan mudarnya semangat kerja, seringkali terkait erat dengan persepsi ketidakadilan dalam distribusi imbalan, keterlambatan dalam pemberian insentif yang telah dijanjikan, serta desain sistem imbalan yang gagal membangkitkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan (Sofi et al., 2024). Permasalahan-permasalahan ini menggarisbawahi bahwa kinerja bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi yang rumit antara berbagai elemen organisasional, kebijakan dan faktor psikologis. Dengan demikian, kegagalan dalam merancang dan mengimplementasikan sistem pendukung kinerja yang holistik bukanlah sekadar kegagalan teknis di level departemen SDM, melainkan sebuah kegagalan strategis dalam mengelola dan mengoptimalkan aset terpenting yang dimiliki perusahaan.

Dari sekian banyak instrumen dan tuas kebijakan yang tersedia bagi organisasi untuk membentuk perilaku, meningkatkan motivasi dan mengarahkan kinerja karyawan, kompensasi menduduki posisi sebagai salah satu yang paling esensial, kuat dan seringkali paling diperdebatkan. Kompensasi, dalam pengertiannya yang paling luas, dapat didefinisikan sebagai keseluruhan bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan.

Berdasarkan kerangka kerja yang disajikan dalam literatur (misalnya, Adiyanti & Nugraha, 2023; Widodo & Yandi, 2022), kompensasi dapat diklasifikasikan menjadi dua

kategori utama. Untuk memahaminya secara lebih mendalam, kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama.

1. Pertama adalah kompensasi finansial, yang merupakan bentuk imbalan paling nyata dan dapat diukur secara moneter. Kategori ini terbagi lagi menjadi:
 - Kompensasi langsung, yang diterima karyawan secara reguler dan terkait langsung dengan pekerjaan yang dilakukan, seperti: gaji pokok, upah dan berbagai bentuk bonus yang berbasis kinerja. Gaji pokok memberikan fondasi stabilitas ekonomi, sementara bonus berfungsi sebagai pendorong untuk pencapaian target spesifik.
 - Kompensasi finansial tidak langsung, yang juga dikenal sebagai tunjangan atau benefits. Imbalan ini tidak diterima dalam bentuk uang tunai secara langsung tetapi memiliki nilai finansial yang signifikan bagi karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta keamanan mereka, contohnya: adalah program jaminan sosial, fasilitas kesehatan dan cuti berbayar.
2. Kategori kedua adalah kompensasi non-finansial, yang mencakup bentuk imbalan psikologis dan kontekstual yang didapatkan karyawan dari pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Meskipun tidak berwujud, dampaknya terhadap kepuasan dan motivasi jangka panjang seringkali sangat kuat. Kompensasi ini dapat dibagi menjadi:
 - Imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan (intrinsik), yang datang dari dalam pekerjaan itu sendiri. Hal ini mencakup adanya tantangan kerja yang menarik, tingkat otonomi atau kebebasan dalam mengambil keputusan, pengakuan dan apresiasi atas prestasi yang dicapai, serta perasaan pencapaian (*sense of accomplishment*).
 - Imbalan yang berkaitan dengan lingkungan kerja (ekstrinsik), yang berasal dari konteks sosial dan fisik tempat pekerjaan dilakukan. Hal ini meliputi: adanya dukungan dari atasan yang suportif dan

adil, persepsi keadilan organisasi secara umum, budaya kerja yang positif dan kolaboratif, serta kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja fisik.

Pilihan sebuah organisasi dalam merancang dan menekankan aspek-aspek tertentu dari sistem kompensasi ini secara implisit mencerminkan filosofi dan pandangannya terhadap apa yang menjadi sumber motivasi utama bagi karyawannya. Sistem yang sangat mengedepankan kompensasi finansial, terutama bonus berbasis kinerja jangka pendek, cenderung menunjukkan pendekatan yang bersifat transaksional. Di sisi lain, organisasi yang memberikan penekanan kuat pada imbalan non-finansial, seperti: pengembangan karir, budaya kerja yang positif dan keseimbangan kehidupan kerja, menandakan sebuah pendekatan yang lebih bersifat relasional dan berbasis pada pembangunan komitmen jangka panjang. Terlepas dari pendekatannya, tujuan fundamental dari setiap sistem kompensasi adalah sama: untuk menarik talenta terbaik dari pasar tenaga kerja, untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi yang sudah ada, untuk menciptakan rasa keadilan internal (antar karyawan) dan eksternal (dibandingkan dengan pasar), serta yang terpenting, untuk mendorong karyawan agar memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan organisasi (Widodo & Yandi, 2022).

Mayoritas studi empiris yang telah dilakukan di berbagai konteks dan sektor industri secara konsisten menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik, dirasakan adil dan kompetitif di pasar, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Bukti mengenai hubungan positif ini tidak terbatas pada satu jenis industri saja, melainkan bersifat lintas sektoral, yang menunjukkan universalitas dari prinsip ini. Di sektor perbankan syariah, misalnya, kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di bagian pembiayaan (Sofi et al., 2024). Demikian pula di sektor jasa teknik, kompensasi juga terbukti memiliki pengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja para profesionalnya (Jufrizen, 2018). Pola yang sama juga dilaporkan dalam berbagai konteks organisasi yang berbeda,

mulai dari koperasi (Yani, 2022), perusahaan dagang (Mulyeni et al., 2023), bisnis yang berhadapan langsung dengan konsumen seperti *showroom* otomotif (Safitri et al., 2024), hingga organisasi pelayanan kesehatan krusial seperti rumah sakit (Hidayat, 2021). Secara psikologis, kompensasi berfungsi sebagai motivator yang kuat karena beberapa alasan: pertama, ia memenuhi kebutuhan dasar ekonomi karyawan dan keluarganya; kedua, kompensasi berfungsi sebagai sinyal penghargaan yang kuat dari organisasi yang mengkomunikasikan bahwa kontribusi karyawan dihargai dan diakui; dan ketiga, imbalan yang adil dan memadai dapat meningkatkan rasa aman, menumbuhkan loyalitas, serta memicu dorongan internal untuk bekerja lebih giat demi mencapai hasil kerja yang optimal.

Namun demikian, akan menjadi sebuah penyederhanaan yang berlebihan jika kita menganggap hubungan antara kompensasi dan kinerja bersifat linier dan mekanistik—seolah-olah menaikkan gaji secara otomatis akan menaikkan kinerja. Kenyataannya jauh lebih kompleks, karena hubungan antara kompensasi dan kinerja tidak selalu bersifat linier atau searah. Sebuah studi literatur sistematis yang komprehensif oleh Adiyanti dan Nugraha (2023) secara eksplisit mencatat adanya temuan-temuan penelitian yang bervariasi, termasuk yang menunjukkan hubungan negatif atau bahkan tidak signifikan sama sekali antara kompensasi dan kinerja. Variasi temuan ini seringkali terjadi ketika kompensasi dipersepsikan oleh karyawan sebagai sesuatu yang tidak adil, tidak transparan dalam penentuannya, atau tidak sepadan dengan usaha yang dikeluarkan. Hal ini membawa kita pada sebuah pemahaman krusial: efektivitas kompensasi sebagai alat peningkat kinerja sangat bergantung pada persepsi, interpretasi dan kondisi psikologis internal karyawan.

Ketergantungan ini menyoroti pentingnya variabel-variabel lain yang berperan sebagai mediasi (perantara) atau moderasi (yang memperkuat/memperlemah) dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja. Di antara variabel-variabel psikologis tersebut, yang paling menonjol adalah motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi kerja merupakan mesin pendorong psikologis yang mengubah potensi menjadi aksi. Kompensasi finansial mungkin dapat menarik seseorang untuk

bekerja, tetapi motivasi lah yang mendorong mereka untuk mengerahkan upaya terbaiknya. Kompensasi hanya akan efektif dalam meningkatkan kinerja jika ia berhasil menumbuhkan atau didukung oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi (Sofi et al., 2024; Mulyeni et al., 2023; Hidayat, 2021). Lebih jauh lagi, motivasi juga dapat berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kompensasi terhadap kinerja (Jufrizen, 2018).

Variabel psikologis krusial lainnya adalah kepuasan kerja. Kompensasi yang dianggap adil dan layak merupakan salah satu prediktor terkuat dari kepuasan kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen, lebih positif dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pada gilirannya, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja seringkali menjadi jembatan yang menghubungkan antara kompensasi yang baik dengan kinerja yang unggul, di mana kompensasi yang adil akan meningkatkan kepuasan, yang kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja (Hidayat, 2021; Safitri et al., 2024). Tentu saja, kompensasi dan keadaan psikologis tidak cukup. Karyawan juga harus memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan kemampuan) yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta disiplin kerja yang tinggi untuk dapat menerjemahkan motivasi menjadi hasil kerja yang berkualitas (Widodo & Yandi, 2022; Jufrizen, 2018).

Dengan demikian, kerangka hubungan yang lebih realistis dan komprehensif untuk menjelaskan fenomena ini adalah: Kompensasi → (Motivasi/Kepuasan Kerja) → Kinerja. Model ini menegaskan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidaklah bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh keadaan psikologis karyawan. Studi-studi yang mengabaikan peran sentral dari variabel-variabel psikologis ini cenderung akan menghasilkan kesimpulan yang kurang utuh dan bisa jadi menyesatkan dalam tataran praktis.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, dapat ditarik sebuah simpulan awal bahwa kompensasi memang merupakan faktor yang fundamental dan penting dalam mendorong kinerja karyawan, namun pengaruhnya tidaklah bersifat mutlak atau tanpa syarat. Efektivitas sebuah sistem kompensasi sangat bergantung pada faktor-faktor mediasi

krusial seperti: kepuasan kerja dan motivasi, yang keduanya sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan. Oleh sebab itu, setiap pendekatan manajemen yang hanya berfokus pada besaran imbalan finansial tanpa memberikan perhatian yang sepadan pada aspek-aspek psikologis, keadilan prosedural, dan imbalan non-finansial, hampir pasti akan menghasilkan kebijakan yang kurang efektif dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam, holistik dan bernuansa mengenai bagaimana kompensasi, dalam sinerginya dengan variabel-variabel kunci SDM lainnya seperti: kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja, secara kolektif berkontribusi dalam membentuk dan meningkatkan kinerja. Sebuah pendekatan holistik yang menyeimbangkan secara cermat antara imbalan finansial dan non-finansial, serta secara proaktif mengelola persepsi dan peran psikologis karyawan, merupakan strategi yang perlu diadopsi oleh organisasi *modern* agar kebijakan kompensasi yang mahal dapat benar-benar diterjemahkan menjadi hasil kerja yang unggul dan berkelanjutan.

METODE

Metode penulisan dalam artikel ini mengandalkan data sekunder yang diperoleh melalui telaah literatur secara sistematis. Sumber yang digunakan meliputi artikel ilmiah yang telah terakreditasi secara nasional maupun yang terindeks secara internasional, artikel konseptual, buku-buku referensi, serta dokumen kebijakan yang diakui keabsahannya secara akademis. Proses telaah dilakukan melalui beberapa tahap penting, antara lain: identifikasi sumber, seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, pengelompokan tematik, serta penyusunan sintesis informasi.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui berbagai basis data akademik populer dan terbuka seperti: *Google Scholar*, *Mendeley* dan *Emerald Insight*. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan tematik, yaitu dengan mengelompokkan informasi berdasarkan kesamaan dalam hal konsep, teori maupun temuan. Selain itu, dilakukan pula evaluasi kritis terhadap metodologi studi yang dikaji guna

menilai tingkat validitas dan potensi generalisasi hasil-hasil penelitian tersebut.

Penulisan artikel disusun secara analitis dan reflektif, dengan tujuan utama tidak hanya menyampaikan informasi secara deskriptif, melainkan juga membangun sintesis dan interpretasi baru. Upaya ini dimaksudkan untuk menjembatani bagian-bagian teoritis dan argumentatif dalam suatu kerangka pemikiran yang utuh, koheren dan saling berkaitan.

PEMBAHASAN

Kompensasi Kerja

Kompensasi didefinisikan secara luas sebagai segala bentuk penghargaan atau imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi (Suparyadi, 2015; Suwatno & Priansa, 2011). Imbalan ini tidak hanya terbatas pada bentuk uang, tetapi mencakup keseluruhan paket penghargaan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, yang diberikan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan (Riana & Wirasadena, 2016). Pemberian kompensasi yang adil dan memadai bukan sekadar pemenuhan hak karyawan, melainkan sebuah alat strategis untuk memotivasi, meningkatkan produktivitas, menarik talenta terbaik, serta membangun loyalitas dan komitmen jangka panjang (Wisangeni, Saputra, & Prasetyo, 2024).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tolok ukur fundamental yang merefleksikan kontribusi seorang individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara definitif, kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Definisi ini sejalan dengan pandangan lain yang menyebutkan kinerja sebagai himpunan nilai perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap sasaran strategis perusahaan (Irham, 2014). Aspek-aspek yang dievaluasi dalam kinerja tidak terbatas pada hasil akhir, tetapi juga mencakup efisiensi, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan bekerja dalam tim, dan kualitas pekerjaan secara keseluruhan (Bangun, 2012).

Kinerja seorang karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan

dipengaruhi oleh konstelasi faktor yang kompleks. Studi mengidentifikasi berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja, di antaranya adalah kompensasi, motivasi kerja, etos kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, disiplin, pelatihan, kualitas dan kompetensi karyawan, serta budaya organisasi (Rumampuk, Mandamdari, & Riandini, 2022; Febrianti & Wati, 2020). Memahami dan mengelola faktor-faktor ini menjadi tugas esensial manajemen SDM untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi.

Jenis-Jenis Kompensasi

Secara umum, kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama untuk memahami cakupannya yang luas (Wisanggeni et al., 2024).

1. **Kompensasi Finansial Langsung:** Ini adalah bentuk kompensasi yang paling nyata dan langsung dirasakan oleh karyawan. Kategori ini mencakup:
 - a. Gaji pokok atau upah: Pembayaran tetap yang diterima karyawan secara periodik (bulanan atau harian) sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah disepakati (Hasibuan, 2017).
 - b. Insentif, bonus, dan komisi: Pembayaran tambahan yang biasanya dikaitkan dengan pencapaian kinerja di atas standar atau target tertentu. Bonus dapat diberikan secara tahunan, sementara komisi umumnya terkait dengan hasil penjualan.
2. **Kompensasi Finansial Tidak Langsung:** Jenis kompensasi ini juga bernilai finansial tetapi tidak diberikan secara langsung dalam bentuk uang tunai. Tujuannya adalah mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Contohnya meliputi:
 - a. Tunjangan: mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya (THR), tunjangan pensiun dan asuransi jiwa (Sinambela, 2016). Tunjangan ini memberikan rasa aman dan stabilitas finansial bagi karyawan dan keluarganya.
 - b. Fasilitas: dapat berupa fasilitas kerja, kendaraan, atau perumahan yang disediakan oleh perusahaan.
3. **Kompensasi Non-Finansial:** Bentuk penghargaan ini tidak berwujud uang, tetapi memiliki dampak psikologis yang kuat terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi non-

finansial dapat berupa:

- a. Pengakuan dan penghargaan: apresiasi atas pencapaian, seperti: penghargaan "karyawan terbaik", pujian dari atasan, atau pengakuan formal lainnya (Rivai, 2014).
- b. Peluang pengembangan karir: kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengembangan diri dan promosi jabatan.
- c. Lingkungan kerja yang positif: mencakup kebijakan kerja yang fleksibel (misalnya, kerja dari rumah), suasana kerja yang kondusif dan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*).

Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Aditiawati & Parashakti, 2023; Trisna & Guridno, 2021). Pengaruh ini tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui beberapa mekanisme psikologis dan perilaku yang saling terkait.

1. **Peningkatan Motivasi Kerja.** Motivasi adalah daya penggerak internal yang memicu semangat kerja individu untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2013). Kompensasi berfungsi sebagai salah satu motivator ekstrinsik yang paling kuat. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima sepadan dengan usaha yang mereka curahkan, mereka akan terdorong untuk bekerja lebih giat, berinovasi dan mencapai hasil terbaik (Sutrisno et al., 2022). Sistem kompensasi yang berbasis kinerja, seperti: bonus dan insentif, secara langsung mengaitkan penghargaan dengan hasil kerja, sehingga memperkuat dorongan untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan. Teori kebutuhan Maslow juga mendukung hal ini, di mana kompensasi (gaji) memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan, yang merupakan dasar sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat memotivasi individu (Trisna & Guridno, 2021).
2. **Peningkatan Kepuasan Kerja.** Kepuasan kerja, yaitu perasaan positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya, memiliki hubungan erat dengan kompensasi. Kompensasi yang adil, kompetitif dan transparan terbukti secara

signifikan meningkatkan kepuasan kerja (Nurchayani & Adnyani, 2016). Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menunjukkan perilaku kerja yang positif (Putri, Kepramareni, & Gunadi, 2024). Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai atau tidak adil akan mengakibatkan ketidakpuasan, yang dapat menurunkan semangat kerja, kinerja dan bahkan mendorong karyawan untuk mengundurkan diri (Febrianti & Wati, 2020).

- 3. Peningkatan Loyalitas dan Penurunan Tingkat *Turnover*.** Salah satu dampak strategis dari sistem kompensasi yang baik adalah kemampuannya untuk membangun loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat perputaran (*turnover*) (Wisanggeni et al., 2024). Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak akan lebih setia dan cenderung untuk bertahan di perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi tidak hanya merugikan karena biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga mengganggu kontinuitas dan efektivitas kerja tim (Putri et al., 2024). Dengan demikian, kompensasi yang kompetitif menjadi alat vital untuk mempertahankan talenta berharga.

Strategi dan Implementasi Sistem Kompensasi yang Efektif

Untuk memaksimalkan dampak positifnya, sistem kompensasi harus dirancang dan diimplementasikan secara strategis.

- 1. Keadilan dan Transparansi:** keadilan, baik internal (perbandingan gaji antar jabatan di dalam perusahaan) maupun eksternal (perbandingan dengan pasar), adalah kunci. Perusahaan perlu melakukan pemetaan gaji (*salary mapping*) dan menetapkan struktur gaji yang jelas berdasarkan tingkatan jabatan (*job grading*) untuk memastikan kompensasi diberikan secara adil dan transparan (Pandura et al., 2024). Upah yang ditetapkan juga harus mematuhi regulasi yang berlaku, seperti: Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Kabupaten/Kota (UMK).
- 2. Kompensasi Berbasis Kinerja:** menghubungkan sebagian kompensasi dengan kinerja individu, tim atau perusahaan (misalnya, melalui bonus atau pembagian keuntungan) dapat secara efektif mendorong produktivitas (Aditiawati & Parashakti, 2023).

3. **Pendekatan Holistik:** perusahaan harus menyadari bahwa kompensasi bukan hanya gaji. Paket kompensasi yang menarik mencakup kombinasi imbalan finansial dan non-finansial. Peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif dan pengakuan atas prestasi sering kali sama pentingnya dengan imbalan finansial dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan (Trisna & Guridno, 2021).
4. **Evaluasi Berkala:** sistem kompensasi harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan tetap kompetitif dengan kondisi pasar, relevan dengan strategi bisnis dan adil bagi karyawan, dengan mempertimbangkan faktor seperti: inflasi dan upah minimum yang berlaku (Pandura et al., 2024).

Mekanisme Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi, yang didefinisikan sebagai keseluruhan imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun non-finansial, merupakan salah satu faktor paling krusial yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Suparyadi, 2015; Trisna & Guridno, 2021). Kinerja karyawan sendiri dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Hubungan antara kedua variabel ini telah menjadi fokus utama dalam banyak penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan konsensus yang kuat menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Febrianti & Wati, 2020; Aditiawati & Parashakti, 2023; Dunggio, Sukatmadjaya, & Habib, 2021).

Pengaruh langsung ini beroperasi melalui beberapa mekanisme fundamental. Pertama, kompensasi berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan dasar. Menurut teori motivasi, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, pemenuhan kebutuhan fisiologis dan rasa aman adalah prasyarat sebelum individu dapat mencapai potensi kinerjanya secara penuh (Trisna & Guridno, 2021). Gaji dan upah yang memadai memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari bagi diri dan keluarganya, sehingga mengurangi stres finansial dan memungkinkan mereka untuk lebih fokus dan berkonsentrasi pada pekerjaan. Ketika kebutuhan dasar ini terjamin, karyawan dapat mengerahkan energi

kognitif dan emosionalnya untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Dunggio et al., 2021).

Kedua, kompensasi adalah bentuk penghargaan dan pengakuan yang nyata dari organisasi atas nilai dan kontribusi seorang karyawan. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang dirasa layak dan adil, hal ini mengirimkan sinyal kuat bahwa usaha dan kerja keras karyawan dihargai (Wisanggeni, Saputra, & Prasetyo, 2024). Perasaan dihargai ini secara psikologis meningkatkan harga diri dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki ikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan dan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya sebagai bentuk timbal balik (Sutrisno et al., 2022). Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai akan menimbulkan perasaan tidak dihargai, yang dapat secara langsung menurunkan semangat kerja dan menyebabkan kinerja yang dihasilkan menjadi tidak maksimal (Febrianti & Wati, 2020).

Ketiga, sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*), seperti: bonus, insentif dan komisi, menciptakan hubungan instrumental yang jelas antara usaha, hasil dan imbalan. Sistem ini secara eksplisit mendorong karyawan untuk mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan karena ada imbalan finansial langsung yang menanti (Aditiawati & Parashakti, 2023). Keterkaitan yang transparan ini memperkuat perilaku yang berorientasi pada tujuan dan mendorong karyawan untuk mencari cara-cara yang lebih efisien dan inovatif untuk mencapai hasil, sehingga secara langsung meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Peran Variabel Mediasi dalam Hubungan Kompensasi dan Kinerja

Meskipun pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja sangat kuat, dampaknya sering kali diperantarai (dimediasi) oleh variabel-variabel psikologis lainnya, seperti: motivasi kerja, kepuasan kerja dan etos kerja. Memahami peran variabel mediasi ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana kompensasi dapat dioptimalkan untuk mendorong kinerja.

1. **Motivasi Kerja sebagai Mediator.** Motivasi adalah daya penggerak internal yang mendorong individu untuk bertindak (Hasibuan, 2013). Kompensasi yang baik adalah

salah satu motivator ekstrinsik yang paling efektif. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan (Trisna & Guridno, 2021; Nurcahyani & Adnyani, 2016). Dalam jalur mediasi ini, kompensasi tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik, tetapi ia bekerja dengan cara menyalakan "mesin" motivasi karyawan. Ketika karyawan termotivasi oleh paket kompensasi yang menarik—yang mencakup gaji yang layak, insentif yang menantang dan peluang pengembangan karir—mereka akan bekerja lebih giat, lebih tekun dan lebih bersemangat. Motivasi yang tinggi inilah yang menjadi bahan bakar utama untuk mencapai tingkat kinerja yang unggul.

2. **Kepuasan Kerja sebagai Mediator.** Kepuasan kerja, atau keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian pekerjaan, adalah mediator penting lainnya. Kompensasi yang dirasa adil dan memadai merupakan salah satu prediktor terkuat dari kepuasan kerja (Putri, Kepramareni, & Gunadi, 2024). Karyawan yang puas dengan kompensasi yang mereka terima cenderung lebih bahagia, lebih sehat secara mental dan lebih berkomitmen pada organisasi. Kepuasan ini kemudian diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang lebih positif, termasuk produktivitas yang lebih tinggi dan kualitas kerja yang lebih baik (Nurcahyani & Adnyani, 2016). Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menyebabkan frustrasi, penurunan moral dan pada akhirnya menjadi pendorong utama niat untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*), yang jelas merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan (Putri et al., 2024). Dengan demikian, kompensasi meningkatkan kinerja sebagian besar karena kemampuannya untuk menciptakan dan memelihara kepuasan kerja.
3. **Etos Kerja sebagai Mediator.** Etos kerja, yang didefinisikan sebagai totalitas kepribadian, keyakinan dan semangat yang mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal, juga dapat berperan sebagai mediator (Febrianti & Wati, 2020). Sistem kompensasi yang menghargai kerja keras, dedikasi dan integritas dapat membantu menumbuhkan dan memperkuat etos kerja yang positif di

kalangan karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa perilaku kerja yang baik dan profesional dihargai secara konsisten, mereka akan lebih terdorong untuk menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Etos kerja yang tinggi, yang ditandai dengan disiplin, tanggung jawab dan keinginan untuk terus berkembang, secara alami akan menghasilkan kinerja yang unggul. Sebuah studi menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja, dan etos kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, studi yang sama juga menemukan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui etos kerja tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa kompensasi mungkin memiliki dampak yang lebih kuat secara langsung terhadap kinerja dibandingkan melalui pembentukan etos kerja (Febrianti & Wati, 2020).

Peran Variabel Moderasi: Menjelaskan "Kapan" Kompensasi Mempengaruhi Kinerja

Variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara dua variabel lain. Dalam konteks ini, variabel moderasi menentukan dalam kondisi apa pengaruh kompensasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat atau lebih lemah.

1. **Lingkungan Kerja sebagai Moderator Kontekstual.** Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, dapat bertindak sebagai moderator yang signifikan. Lingkungan kerja yang baik, yang mencakup fasilitas yang memadai, suasana kerja yang nyaman dan hubungan yang harmonis antara rekan kerja dan atasan, dapat memperkuat dampak positif dari kompensasi terhadap kinerja (Trisna & Guridno, 2021). Dalam lingkungan kerja yang mendukung, karyawan akan lebih mampu memanfaatkan motivasi yang timbul dari kompensasi untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Sebaliknya, bahkan dengan kompensasi yang tinggi sekalipun, jika lingkungan kerja buruk misalnya, penuh konflik, tidak aman, atau tidak nyaman maka pengaruh positif dari kompensasi tersebut terhadap kinerja dapat berkurang atau bahkan hilang sama sekali. Karyawan mungkin tetap tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik karena faktor-faktor negatif dalam lingkungan mereka.
2. **Status Karyawan sebagai Moderator Individual.**

Karakteristik individu karyawan, seperti status kepegawaian (tetap vs. kontrak), dapat memoderasi hubungan kompensasi-kinerja. Sebuah studi menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam motivasi, loyalitas dan kinerja antara karyawan tetap dan kontrak (Rumampuk, Mandamdari, & Riandini, 2022). Dapat dihipotesiskan bahwa pengaruh kompensasi berbasis kinerja (misalnya, bonus) mungkin lebih kuat bagi karyawan kontrak yang berharap untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Bagi mereka, kinerja yang tinggi adalah jalan untuk mendapatkan keamanan kerja, sehingga insentif finansial menjadi pendorong yang sangat kuat. Sebaliknya, bagi karyawan tetap yang sudah memiliki keamanan kerja, faktor-faktor lain seperti: pengembangan karir atau keseimbangan hidup-kerja mungkin menjadi lebih penting, sehingga pengaruh kompensasi finansial tambahan terhadap kinerja mungkin tidak sekuat pada karyawan kontrak.

- 3. Serikat Pekerja sebagai Moderator Institusional.** Keberadaan dan kekuatan serikat pekerja juga dapat memoderasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Serikat pekerja seringkali berperan dalam negosiasi upah dan kondisi kerja, yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan kompensasi. Seperti yang dirujuk dalam literatur, serikat pekerja dapat bertindak sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompensasi dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan (Riana & Wirasedana, 2016, seperti dikutip dalam Febrianti & Wati, 2020). Di satu sisi, serikat pekerja yang kuat dapat memastikan bahwa sistem kompensasi lebih adil dan transparan, sehingga memperkuat hubungan positif antara kompensasi dan kinerja. Di sisi lain, jika hubungan antara manajemen dan serikat pekerja bersifat antagonis, hal ini dapat menciptakan iklim kerja yang negatif yang dapat melemahkan dampak motivasional dari kompensasi.

Pentingnya Desain dan Strategi Sistem Kompensasi

Agar kompensasi dapat secara efektif meningkatkan kinerja, sistemnya harus dirancang secara strategis dengan memperhatikan beberapa prinsip utama.

- 1. Keadilan dan Transparansi.** Prinsip keadilan (*equity*) adalah fondasi dari setiap sistem kompensasi yang efektif.

Karyawan akan selalu membandingkan rasio input (usaha, pengalaman, pendidikan) dengan *output* (gaji, tunjangan) mereka, baik dengan rekan kerja di dalam perusahaan (keadilan internal) maupun dengan standar di industri atau pasar tenaga kerja (keadilan eksternal). Persepsi ketidakadilan adalah salah satu sumber demotivasi dan ketidakpuasan yang paling merusak (Febrianti & Wati, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan analisis jabatan dan pemetaan gaji (*salary mapping*) untuk menciptakan struktur upah yang logis, konsisten dan dapat dipertahankan (Pandura et al., 2024). Transparansi mengenai bagaimana kompensasi ditentukan juga penting untuk membangun kepercayaan.

2. **Kepatuhan terhadap Regulasi.** Sistem kompensasi harus mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti: penetapan Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Membayar di bawah upah minimum tidak hanya melanggar hukum, tetapi juga menunjukkan kurangnya penghargaan terhadap karyawan dan dapat merusak reputasi perusahaan serta menurunkan kinerja secara drastis (Pandura et al., 2024).
3. **Pendekatan Holistik (Finansial dan Non-Finansial).** Kinerja optimal tidak hanya didorong oleh uang. Meskipun kompensasi finansial (gaji, bonus, tunjangan) sangat penting, kompensasi non-finansial juga memiliki dampak yang kuat. Peluang untuk pengembangan karir, pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, pengakuan atas prestasi, lingkungan kerja yang positif dan keseimbangan kehidupan kerja adalah bagian dari paket kompensasi total yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas (Rumampuk et al., 2022; Trisna & Guridno, 2021). Perusahaan yang hanya berfokus pada imbalan finansial mungkin akan kehilangan talenta terbaiknya yang mencari pemenuhan kebutuhan psikologis yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri dan pertumbuhan pribadi.
4. **Fleksibilitas dan Penyesuaian.** Sistem kompensasi tidak boleh statis. Perusahaan perlu secara berkala meninjau dan menyesuaikan struktur kompensasinya untuk merespons perubahan kondisi pasar, tingkat inflasi dan strategi bisnis perusahaan. Sistem yang fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kontribusi dan kinerja individu akan lebih efektif

dalam mempertahankan motivasi dan mendorong kinerja yang berkelanjutan (Pandura et al., 2024).

Tantangan dalam Implementasi Sistem Kompensasi

Implementasi sistem kompensasi yang efektif merupakan salah satu tugas paling kompleks dan krusial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Meskipun tujuannya jelas—untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan—proses untuk mencapainya dipenuhi dengan berbagai tantangan yang bersifat struktural, eksternal dan psikologis. Tantangan-tantangan ini menuntut organisasi untuk tidak hanya sekadar menetapkan angka gaji, tetapi juga merancang sebuah arsitektur imbalan yang strategis, adil dan adaptif.

- 1. Tantangan Struktural: Menciptakan Keadilan dan Kesetaraan.** Salah satu tantangan paling fundamental dalam implementasi sistem kompensasi adalah memastikan adanya keadilan (*equity*). Keadilan ini memiliki dua dimensi utama: keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan perbandingan kompensasi antar jabatan di dalam organisasi. Perusahaan menghadapi kesulitan dalam melakukan evaluasi jabatan yang objektif untuk menentukan nilai relatif dari setiap peran. Tanpa adanya struktur dan skala upah yang jelas, yang didasarkan pada analisis jabatan dan pemetaan gaji (*salary mapping*), perusahaan berisiko menciptakan persepsi ketidakadilan di antara karyawan, di mana beberapa posisi mungkin merasa dibayar lebih rendah dibandingkan posisi lain dengan tanggung jawab yang setara (Pandura, Pribadi, Prasanti, Anggraeni, Anugrah, & Kartika, 2024). Di sisi lain, keadilan eksternal menuntut perusahaan untuk memastikan bahwa paket kompensasi yang ditawarkan kompetitif dengan standar pasar atau industri. Tantangannya adalah mendapatkan data pasar yang akurat dan relevan untuk dijadikan acuan. Jika kompensasi yang ditawarkan berada di bawah standar pasar, perusahaan akan kesulitan menarik talenta terbaik dan berisiko kehilangan karyawan berharga yang pindah ke pesaing yang menawarkan imbalan lebih baik (Wisanggeni, Saputra, & Prasetio, 2024). Menyeimbangkan antara keadilan internal dan eksternal ini menjadi tugas yang rumit, terutama bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang mungkin tidak memiliki sumber daya untuk melakukan survei gaji yang komprehensif

(Pandura et al., 2024). Transparansi dalam sistem kompensasi juga menjadi tantangan tersendiri. Banyak perusahaan yang enggan untuk membuka struktur gaji mereka, yang dapat menimbulkan kecurigaan dan rumor di kalangan karyawan. Kurangnya transparansi ini sering kali menjadi akar dari persepsi ketidakadilan, bahkan jika sistem yang ada sebenarnya sudah cukup adil. Menciptakan sistem yang tidak hanya adil tetapi juga dipersepsikan adil oleh karyawan adalah sebuah tantangan komunikasi yang signifikan bagi manajemen.

2. **Tantangan Eksternal: Kepatuhan Regulasi dan Adaptasi Ekonomi.** Organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa; mereka harus tunduk pada peraturan perundang-undangan dan beradaptasi dengan kondisi ekonomi makro. Tantangan kepatuhan regulasi adalah salah satu yang paling mendasar. Perusahaan wajib memastikan bahwa tingkat upah yang diberikan, terutama untuk level terendah, tidak berada di bawah Upah Minimum Provinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) yang berlaku (Pandura et al., 2024). Kegagalan untuk mematuhi regulasi ini tidak hanya berisiko sanksi hukum, tetapi juga dapat merusak citra perusahaan dan menurunkan moral karyawan secara drastis. Selain itu, kondisi ekonomi eksternal seperti inflasi dan krisis ekonomi (misalnya, pandemi Covid-19) memberikan tekanan yang signifikan pada sistem kompensasi. Inflasi yang tinggi dapat menggerus daya beli gaji karyawan, sehingga kompensasi yang sebelumnya dianggap memadai menjadi tidak lagi mencukupi (Pandura et al., 2024). Perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan gaji secara berkala agar dapat mengimbangi kenaikan biaya hidup, sebuah langkah yang bisa menjadi beban finansial yang berat, terutama saat kondisi bisnis sedang melambat. Selama pandemi, banyak perusahaan mengalami penurunan pendapatan, yang membuat mereka kesulitan untuk mempertahankan tingkat kompensasi yang ada, apalagi untuk menaikkannya. Menyeimbangkan antara kesehatan finansial perusahaan dan kesejahteraan karyawan dalam situasi ekonomi yang tidak menentu adalah sebuah tantangan strategis yang besar.
3. **Tantangan Desain Sistem: Menghubungkan Kompensasi dengan Kinerja.** Salah satu tujuan utama dari sistem kompensasi *modern* adalah untuk mendorong kinerja.

Namun, merancang sistem yang secara efektif menghubungkan imbalan dengan hasil kerja adalah tantangan yang sangat kompleks. Tantangan pertama terletak pada pengukuran kinerja itu sendiri. Untuk banyak peran, terutama yang berbasis pengetahuan atau kreativitas, mengukur kinerja secara objektif dan kuantitatif bisa sangat sulit. Ketergantungan pada metrik yang salah dapat mendorong perilaku yang tidak diinginkan, misalnya, seorang tenaga penjualan yang hanya fokus pada kuantitas penjualan tanpa memperhatikan kualitas layanan pelanggan karena sistem komisi yang hanya berbasis volume. Tantangan kedua adalah menyeimbangkan antara kompensasi tetap (gaji pokok) dan kompensasi variabel (bonus, insentif). Gaji pokok memberikan rasa aman, sementara insentif mendorong kinerja. Menemukan proporsi yang tepat antara keduanya sangat penting. Jika porsi insentif terlalu besar, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang terlalu kompetitif dan penuh tekanan. Sebaliknya, jika porsi gaji pokok terlalu dominan, sistem kompensasi mungkin kurang memiliki kekuatan untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja luar biasa (Aditiawati & Parashakti, 2023). Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan untuk merancang sistem kompensasi yang adil bagi berbagai jenis status kepegawaian, seperti: karyawan tetap dan karyawan kontrak. Sering kali, terdapat perbedaan dalam paket kompensasi dan tunjangan antara kedua kelompok ini, yang dapat menimbulkan persepsi diskriminasi. Meskipun karyawan kontrak mungkin menunjukkan motivasi yang lebih tinggi dengan harapan diangkat menjadi karyawan tetap, perbedaan dalam hal keamanan kerja dan fasilitas dapat mempengaruhi loyalitas dan kinerja jangka panjang mereka (Rumampuk, Mandamdari, & Riandini, 2022).

- 4. Tantangan Psikologis: Mengelola Ekspektasi dan Persepsi Karyawan.** Pada akhirnya, efektivitas sistem kompensasi sangat bergantung pada bagaimana sistem tersebut dipersepsikan oleh karyawan. Tantangan terbesar adalah mengelola ekspektasi karyawan yang beragam. Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda tentang apa yang dianggap sebagai kompensasi yang "adil" atau "memadai", yang dipengaruhi oleh pengalaman, latar belakang dan

perbandingan sosial mereka. Ketidaksesuaian antara kompensasi yang diberikan dengan ekspektasi karyawan adalah penyebab utama ketidakpuasan, yang kemudian dapat memicu penurunan etos kerja, kinerja yang tidak maksimal dan bahkan keputusan untuk mengundurkan diri (Febrianti & Wati, 2020). Fenomena ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan hanya masalah angka, tetapi juga masalah psikologis. Perusahaan harus secara aktif berkomunikasi dengan karyawan untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka. Lebih jauh lagi, terdapat tantangan di mana kompensasi yang sudah dianggap sesuai oleh karyawan pun tidak selalu menjamin peningkatan kinerja. Beberapa penelitian menunjukkan adanya "gap" antara teori dan praktik, di mana karyawan yang merasa kompensasinya sudah baik tetap menunjukkan penurunan kinerja (Trisna & Guridno, 2021). Hal ini menyoroti bahwa kompensasi bukanlah satu-satunya faktor penentu kinerja. Faktor-faktor lain seperti: motivasi intrinsik, kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja dan pengembangan karir juga memainkan peran yang sangat penting. Tantangannya bagi organisasi adalah untuk tidak melihat kompensasi sebagai solusi tunggal, melainkan sebagai bagian dari sebuah ekosistem Manajemen SDM yang lebih luas dan terintegrasi.

Implikasi Praktis bagi Organisasi

Analisis mendalam terhadap hubungan antara kompensasi, variabel psikologis karyawan dan kinerja organisasi menghasilkan serangkaian implikasi praktis yang dapat menjadi panduan bagi para manajer dan praktisi Sumber Daya Manusia. Agar sistem kompensasi dapat berfungsi sebagai alat strategis yang efektif, organisasi perlu melampaui sekadar pembayaran gaji dan merencangkannya secara holistik dan terencana.

1. Mendesain Sistem Kompensasi yang Adil dan Strategis.

Implikasi paling fundamental adalah keharusan bagi organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan sistem kompensasi yang adil, transparan dan kompetitif. Keadilan, baik internal maupun eksternal, merupakan fondasi utama. Organisasi disarankan untuk melakukan evaluasi jabatan dan pemetaan gaji (*salary mapping*) secara sistematis untuk menciptakan struktur dan skala upah yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan (Pandura, Pribadi,

Prasanti, Anggraeni, Anugrah, & Kartika, 2024). Langkah ini penting untuk menghindari persepsi ketidakadilan yang dapat menurunkan moral dan memicu konflik internal. Selain itu, paket kompensasi harus dipastikan kompetitif dengan standar pasar untuk dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena kompensasi yang di bawah standar akan meningkatkan risiko kehilangan karyawan berharga ke pesaing (Wisanggeni, Saputra, & Prasetio, 2024). Kepatuhan terhadap regulasi upah minimum (UMP/UMK) adalah syarat mutlak yang tidak dapat ditawar untuk menjaga citra perusahaan dan kepatuhan hukum (Pandura et al., 2024).

2. **Mengintegrasikan Kompensasi dengan Manajemen Kinerja.** Untuk memaksimalkan dampaknya, kompensasi harus secara eksplisit dikaitkan dengan kinerja. Organisasi perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan sebagai dasar untuk memberikan imbalan variabel seperti: bonus, insentif, atau kenaikan gaji berbasis prestasi. Keterkaitan yang jelas antara usaha, hasil dan imbalan akan memperkuat motivasi karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan (Aditiawati & Parashakti, 2023). Namun, organisasi harus berhati-hati dalam menyeimbangkan porsi kompensasi tetap (gaji pokok) dan variabel. Gaji pokok yang memadai penting untuk memberikan rasa aman, sementara kompensasi variabel berfungsi sebagai pendorong kinerja. Proporsi yang tidak seimbang dapat menciptakan lingkungan kerja yang terlalu berisiko atau sebaliknya, kurang motivasional.
3. **Mengadopsi Pendekatan Kompensasi Total (*Total Rewards*).** Manajer harus menyadari bahwa kinerja optimal tidak hanya didorong oleh uang. Implikasi penting lainnya adalah perlunya mengadopsi pendekatan kompensasi total yang mengintegrasikan imbalan finansial dan non-finansial. Selain gaji dan bonus, organisasi harus secara aktif menawarkan kompensasi non-finansial yang bermakna, seperti: peluang pengembangan karir, program pelatihan yang relevan, pengakuan atas pencapaian dan promosi jabatan (Rumampuk, Mandamdari, & Riandini, 2022). Menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung dan fleksibel juga merupakan bagian dari imbalan total yang dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan dan loyalitas, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja

(Trisna & Guridno, 2021). Pendekatan holistik ini sangat penting untuk memenuhi kebutuhan psikologis karyawan yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan aktualisasi diri.

4. **Berinvestasi dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.** Kompensasi yang baik akan menjadi kurang efektif jika karyawan tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk berkinerja tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam program pelatihan dan pengembangan adalah pelengkap yang esensial bagi sistem kompensasi. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan (*hard skills* dan *soft skills*) karyawan, tetapi juga mengirimkan sinyal bahwa perusahaan peduli terhadap pertumbuhan karir mereka (Syahrani et al., 2025). Karyawan yang merasa didukung perkembangannya cenderung lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih kuat, sehingga lebih mampu mencapai target kinerja yang menjadi dasar pemberian insentif.
5. **Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan.** Transparansi dan komunikasi yang efektif mengenai filosofi dan mekanisme sistem kompensasi sangat krusial. Manajemen perlu secara jelas mengkomunikasikan bagaimana gaji ditentukan, bagaimana kinerja dinilai dan bagaimana imbalan didistribusikan. Keterbukaan ini dapat mengurangi rumor, membangun kepercayaan dan memperkuat persepsi keadilan. Lebih jauh lagi, melibatkan karyawan dalam proses desain atau evaluasi sistem kompensasi, misalnya melalui survei atau kelompok diskusi, dapat meningkatkan penerimaan dan kepuasan mereka terhadap sistem tersebut (Wisangganeni et al., 2024). Ketika karyawan merasa suara mereka didengar, mereka akan lebih memahami dan mendukung kebijakan kompensasi yang ada.

PENUTUP

Berdasarkan sintesis dari berbagai literatur, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah alat Manajemen Sumber Daya Manusia yang multifaset dan strategis, bukan sekadar biaya operasional. Hubungannya dengan kinerja karyawan bersifat kompleks, kuat dan sering kali dimediasi oleh variabel-variabel psikologis penting seperti: motivasi dan kepuasan kerja. Kompensasi yang dirancang secara efektif yaitu: yang adil, kompetitif, transparan dan holistik terbukti

secara signifikan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan dan loyalitas, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas.

Namun, efektivitas sistem kompensasi sangat bergantung pada konteksnya dan tidak dapat berdiri sendiri. Faktor-faktor seperti: lingkungan kerja, kualitas kepemimpinan dan peluang pengembangan karir dapat memperkuat atau memperlemah dampaknya. Tantangan dalam implementasinya, mulai dari memastikan keadilan, mematuhi regulasi, hingga mengelola persepsi karyawan, menuntut perhatian yang cermat dari manajemen. Pada akhirnya, kompensasi harus dipandang sebagai investasi dalam modal manusia yang, jika dikelola dengan bijak, akan memberikan imbal hasil yang signifikan bagi keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4 (1).
- Aditiawati, E., & Parashakti, R. D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 1 (4), 171-180.
- Alfian, F. Y., & Magdalena, B. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen PPIC PT. Bumi Menara Internusa (BMI) Lampung. *Prosiding Seminar Nasional Darmajaya*, 1 (1), 36-45.
- Arifudin, O. (2019). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Global Media. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3 (2), 184-190.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Febrianti, W., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Kompensasi Terhadap Etos Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Artha Retailindo. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 10 (1), 82-93.

- Handaru, A. W., Miftachuljana, & Susita, D. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Kasus PT Artolite Indah Mediatama). *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 10 (2), 386-404.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bumi Aksara.
- Irham, F. (2014). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Jannah, E. F., Tobing, D. S. K., & Sunardi, S. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi karyawan bagian produksi UD. Lumintu Ambulu Jember. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 4 (1), 104-108.
- Leonardo, E. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Kopanitia. *AGORA*, 3 (2).
- Lestari, N. E. P. (2017). Pengaruh motivasi, kompensasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan:(Studi kasus PT. Infimedia Solusi Pratama). *Cakrawala-Jurnal Humaniora*, 17 (1).
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangundjaya, W. L. (2022a). *Manajemen Organisasi: Konsep Strategi dan Aplikasi*. Madani Berkah Abadi.
- Murty, T. W., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2 (2), 215–228.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Gajah Mada University Press.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (1), 500-532.
- Pandura, B. S., Pribadi, R. P. R., Prasanti, F. J., Anggraeni, K. N., Anugrah, A. A., & Kartika, L. (2024). Analisis Sistem Kompensasi Berdasarkan Metode Adhered dan

- Overlapping pada UKM TB. *Action Research Literate*, 8 (5), 1-10.
- Putri, N. M. E., Kepramareni, P., & Gunadi, I. G. N. B. (2024). The effect of compensation, career development and job satisfaction on employee turnover intention at hooray school Bali. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10 (3), 939-948.
- Ratnasari, S., Buulolo, M., & Nasrul, H. (2020). Analisis karakteristik individu, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *MANOR: Jurnal Manajemen Dan Organisasi Review*, 2 (1), 15-25.
- Riana, I Gede., & Wirasedana, W. P. (2016). The Effect of Compensation on Organisational Commitment and Employee Performance with the Labour Union as the Moderating Variable. *Scientific Journal of PPI-UKM*, 3 (2), 81-89.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Rumampuk, T. L., Mandamdari, A. N., & Riandini, U. N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Loyalitas dan Kualitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 8 (2), 491-502.
- Sastrohadiwiryo, B. (2012). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Shanty, D., & Mayangsari, S. (2017). Analisis pengaruh kompensasi, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Informasi Perpajakan Akuntansi dan Keuangan Publik*, 12 (2).
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8 (1), 15-22.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

- Suhardi. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Jurnal Benefita*, 4 (2).
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia: Menciptakan keunggulan bersaing berbasis kompetensi SDM*. Andi.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3 (6), 3476-3482.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. CV. Alfabeta.
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of worklife: scale development and validation. *International Journal Of Caring Sciences*, 8 (2), 281-300.
- Syahrani, A. I., Putri, A. K., Sharon, A., Diani, V. R., Cahyani, Z. N., & Mangundjaya, W. L. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital (JMPD)*, 3 (2), 56-69.
- Trisna, A., & Guridno, E. (2021). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17 (2), 127-140.
- Ubaidillah, M. J., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal On Education*, 5 (4), 10892-10900.
- 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