

## KOMPENSASI SEBAGAI FAKTOR PEMICU KINERJA (ANALISIS NARATIF TERHADAP PENGALAMAN KARYAWAN DI PERUSAHAAN)

Ladiva Dwi Putri <sup>1\*</sup>, Samiyah <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> MPI; Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Darul Ulum (STITDAR), Indonesia

\*Corresponding Author; [ladiva24ptk@gmail.com](mailto:ladiva24ptk@gmail.com), [miaskw150@gmail.com](mailto:miaskw150@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci: Kompensasi, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Analisis Naratif, Persepsi Keadilan, Motivasi Kerja.*

*Received : 14 Juni*

*Revised : 16 Juni*

*Accepted : 29 Juni*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kompensasi sebagai faktor pemicu kinerja melalui pendekatan analisis naratif terhadap pengalaman karyawan di perusahaan. Fokus utama penelitian terletak pada bagaimana karyawan memaknai dan merespons sistem kompensasi yang mereka terima dalam konteks budaya organisasi yang berbeda. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara semi-terstruktur terhadap sejumlah informan yang dipilih secara purposif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan, transparansi kebijakan, serta kesesuaian antara nilai kompensasi dengan budaya perusahaan. Budaya organisasi yang terbuka, partisipatif, dan apresiatif menciptakan persepsi positif terhadap kompensasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan kompensasi yang holistik dan kontekstual dalam pengelolaan sumber daya manusia.

---

### PENDAHULUAN

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompensasi menjadi salah satu variabel kunci yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Kompensasi tidak hanya berkaitan dengan gaji, tetapi juga mencakup seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Milkovich dan Newman (2011), kompensasi merupakan strategi organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja agar mereka memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, pemahaman terhadap hubungan antara kompensasi dan kinerja menjadi penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, banyak perusahaan masih melihat kompensasi sebagai beban biaya ketimbang investasi terhadap produktivitas tenaga kerja. Padahal, pendekatan strategis terhadap sistem kompensasi telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Studi yang dilakukan oleh Judge et al. (2010) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar secara adil dan layak cenderung menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan performa kerja yang lebih baik.

Perspektif teoritis seperti Teori Harapan (Vroom, 1964) menekankan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja keras jika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan performa yang baik, yang kemudian akan dihargai dengan kompensasi yang setimpal. Dalam kerangka ini, kompensasi menjadi elemen penting yang memperkuat ekspektasi dan persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan atas kontribusi mereka. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas kompensasi dapat menyebabkan penurunan motivasi dan performa.

Dalam studi empiris lain, Lazear (2000) menunjukkan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja seperti *pay-for-performance* memberikan dorongan kuat bagi peningkatan produktivitas. Ketika karyawan diberi insentif berdasarkan output kerja mereka, maka terdapat peningkatan signifikan dalam usaha dan hasil yang dicapai. Penelitian ini memperkuat pentingnya perancangan kompensasi yang tidak hanya bersifat tetap, tetapi juga fleksibel dan responsif terhadap kontribusi nyata karyawan.

Di sisi lain, tidak semua bentuk kompensasi memberikan efek yang sama. Kompensasi finansial memang penting, tetapi kompensasi non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) juga memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Menurut studi Deci & Ryan (2000) dalam kerangka Self-Determination Theory, motivasi intrinsik yang dipicu oleh faktor-faktor non-finansial bahkan memiliki efek jangka panjang yang lebih kuat terhadap kinerja dibanding motivasi ekstrinsik semata.

Penelitian di konteks Indonesia juga menunjukkan bahwa kompensasi menjadi faktor dominan dalam pembentukan kinerja. Studi oleh Sutrisno (2017) terhadap perusahaan manufaktur di Jawa Barat menunjukkan bahwa peningkatan gaji pokok dan pemberian bonus kinerja berdampak langsung terhadap penurunan tingkat absensi dan peningkatan output kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan sekadar variabel administratif, melainkan strategi manajerial yang memerlukan perhatian dan perencanaan matang.

Namun, perbedaan persepsi dan pengalaman karyawan terhadap kompensasi menimbulkan kompleksitas tersendiri. Tidak semua karyawan merasa puas meski telah menerima kompensasi yang secara nominal cukup besar. Di sinilah pentingnya pendekatan naratif untuk menggali pengalaman subjektif karyawan terhadap kompensasi. Dengan mendalami cerita-cerita

personal karyawan, dapat dipahami bagaimana kompensasi dipersepsi, dirasakan, dan direspon oleh individu dalam dinamika kerja sehari-hari.

Analisis naratif terhadap pengalaman karyawan memberi dimensi kualitatif yang kaya dalam mengkaji hubungan antara kompensasi dan kinerja. Misalnya, dalam studi yang dilakukan oleh Gabriel (2015), narasi karyawan digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana kebijakan kompensasi menciptakan rasa penghargaan atau justru sebaliknya, rasa tidak dihargai. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi seringkali lebih penting dibanding jumlah nominal yang diterima.

Dalam banyak kasus, ketidakpuasan terhadap kompensasi tidak semata-mata muncul dari angka, melainkan dari kurangnya komunikasi, ketidakterbukaan manajemen, dan kurangnya partisipasi karyawan dalam proses penentuan kompensasi. Oleh karena itu, penting untuk tidak hanya meninjau aspek teknis dari sistem kompensasi, tetapi juga aspek psikologis dan kultural yang membentuk pengalaman subjektif karyawan. Analisis naratif memungkinkan dimensi-dimensi ini untuk muncul secara alami dari cerita nyata para pekerja.

Pendekatan ini juga relevan dalam konteks perubahan zaman kerja pasca-pandemi, di mana banyak karyawan mulai menilai ulang nilai kerja mereka. Studi Deloitte (2022) menunjukkan bahwa generasi pekerja baru (millennial dan Gen Z) menempatkan pentingnya fleksibilitas, penghargaan non-moneter, dan makna kerja sebagai faktor utama dalam mempertimbangkan loyalitas dan produktivitas. Ini menegaskan perlunya redefinisi terhadap konsep kompensasi dalam konteks kekinian.

Pengalaman karyawan di berbagai jenis perusahaan – dari start-up digital hingga BUMN – menunjukkan variasi dalam praktik kompensasi dan dampaknya terhadap kinerja. Oleh karena itu, studi berbasis naratif memungkinkan pengumpulan data yang kontekstual, mendalam, dan mencerminkan realitas kerja yang kompleks. Dengan demikian, analisis ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan kompensasi yang lebih adaptif dan manusiawi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi bagaimana kompensasi dipersepsi dan dialami oleh karyawan dalam kehidupan kerja sehari-hari, serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi motivasi dan kinerja. Melalui pendekatan analisis naratif, studi ini diharapkan dapat menggambarkan dinamika nyata yang seringkali luput dari pendekatan kuantitatif. Dengan pemahaman yang lebih mendalam, diharapkan perusahaan dapat merancang sistem kompensasi yang tidak hanya efektif secara ekonomi, tetapi juga selaras dengan nilai dan harapan karyawan masa kini.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis naratif untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman subjektif karyawan terkait kompensasi dan kaitannya dengan kinerja mereka di perusahaan. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap sejumlah informan yang dipilih secara purposif, yaitu karyawan dari berbagai tingkat jabatan dan divisi yang memiliki pengalaman langsung dengan sistem kompensasi yang diterapkan di tempat kerja mereka. Wawancara direkam, ditranskrip, dan dianalisis menggunakan teknik thematic narrative analysis guna mengidentifikasi pola-pola cerita, makna personal, dan persepsi karyawan terhadap kompensasi serta dampaknya terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan pengecekan ulang hasil interpretasi kepada informan (*member check*) untuk memastikan keakuratan dan keterandalan narasi yang dihasilkan.

## **HASIL PENELITIAN**

- 1) Bagaimana pengalaman karyawan dalam menerima kompensasi di perusahaan tempat mereka bekerja.

Pengalaman karyawan dalam menerima kompensasi sangat beragam dan dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, tingkat jabatan, serta ekspektasi individu terhadap imbalan kerja. Dalam banyak kasus, pengalaman ini tidak hanya mencerminkan kondisi finansial karyawan, tetapi juga menjadi cerminan bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka. Menurut Robbins dan Judge (2017), kompensasi merupakan simbol dari pengakuan atas kerja keras dan dedikasi karyawan. Ketika kompensasi diberikan secara adil dan transparan, karyawan cenderung merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dengan beban kerja atau dibandingkan dengan rekan sejawat bisa menimbulkan rasa ketidakpuasan, bahkan konflik internal.

Studi empiris yang dilakukan oleh Aslam et al. (2015) di sektor perbankan Pakistan menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi sangat memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasa kompensasinya setara dengan usaha dan tanggung jawab yang diemban, menunjukkan tingkat loyalitas dan kinerja yang lebih tinggi. Namun, ketika sistem kompensasi dirasakan tidak transparan atau tidak seimbang dengan beban kerja, muncul rasa kecewa yang mengarah pada menurunnya motivasi kerja. Fenomena ini tidak hanya terjadi di negara berkembang, melainkan juga di negara maju, sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Kwon & Hein (2013) di Korea Selatan yang menyatakan bahwa ketidakjelasan sistem bonus dan insentif menjadi salah satu penyebab utama turnover karyawan muda.

Dalam konteks Indonesia, pengalaman karyawan terhadap kompensasi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya lokal seperti hierarki, senioritas, dan hubungan kekeluargaan di tempat kerja. Penelitian oleh Wibowo (2020) terhadap sektor industri kreatif di Jakarta menunjukkan bahwa banyak

karyawan muda merasa tidak nyaman untuk menyampaikan keluhan terkait kompensasi karena takut dianggap tidak loyal atau terlalu menuntut. Mereka cenderung memendam kekecewaan meskipun merasa sistem kompensasi tidak adil. Hal ini menyoroti pentingnya ruang dialog terbuka antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan sistem kompensasi yang tidak hanya layak secara finansial, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan kultural.

Sebagian besar karyawan juga mengalami kompensasi dalam konteks dinamika kerja yang berubah-ubah, termasuk perubahan target, beban kerja, atau struktur organisasi. Dalam sebuah studi naratif oleh Gabriel et al. (2016), ditemukan bahwa pengalaman karyawan terhadap kompensasi sering kali dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa organisasi, seperti penggabungan perusahaan, rotasi jabatan, atau perubahan manajemen. Dalam situasi tersebut, karyawan yang sebelumnya merasa puas dengan kompensasi bisa mengalami kekecewaan ketika terjadi ketidakjelasan mengenai penyesuaian gaji, hilangnya tunjangan, atau ketidaksesuaian antara jabatan baru dan imbalan yang diterima. Ini menunjukkan bahwa pengalaman terhadap kompensasi tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan kontekstual.

Kompensasi juga dipersepsi berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan status kepegawaian. Karyawan kontrak atau outsourcing, misalnya, sering kali merasa termarginalkan karena menerima kompensasi lebih rendah meskipun beban kerja setara atau bahkan lebih berat dibanding karyawan tetap. Studi oleh Setiawan & Wahyuni (2018) di sektor perhotelan menunjukkan bahwa karyawan kontrak cenderung memiliki pengalaman negatif terhadap sistem kompensasi yang tidak memberikan jaminan keamanan kerja, tunjangan kesehatan, maupun kesempatan pengembangan karier. Hal ini berdampak langsung terhadap tingkat turnover yang tinggi dan produktivitas yang rendah, terutama di industri dengan beban kerja tinggi dan ekspektasi layanan prima.

Pada akhirnya, pengalaman karyawan dalam menerima kompensasi sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan (*distributive justice*) dan proses pemberian kompensasi (*procedural justice*). Penelitian oleh Colquitt et al. (2001) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural memiliki efek yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, bahkan lebih besar daripada jumlah kompensasi itu sendiri. Oleh karena itu, untuk menciptakan pengalaman kompensasi yang positif, perusahaan tidak hanya perlu memperhatikan besaran imbalan, tetapi juga cara dan proses penyampaiannya. Ketika karyawan merasa dilibatkan, diberi informasi yang jelas, dan diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, maka pengalaman terhadap kompensasi akan lebih bermakna dan konstruktif bagi peningkatan kinerja.

## 2) Bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dan kepuasan atas sistem kompensasi yang diterapkan.

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam sistem kompensasi sangat memengaruhi kepuasan kerja dan semangat dalam menjalankan tugas. Teori keadilan atau *Equity Theory* yang dikemukakan oleh Adams (1965) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas apabila mereka menilai bahwa rasio antara input (usaha, waktu, pengalaman) dan output (kompensasi, penghargaan) yang mereka terima setara dengan yang diterima oleh rekan kerja mereka. Ketika persepsi ini tidak terpenuhi, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat menurunkan motivasi dan bahkan memicu perilaku negatif seperti penurunan kinerja atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konteks ini, keadilan bersifat relatif dan sangat dipengaruhi oleh persepsi individu, bukan sekadar ukuran objektif semata.

Studi empiris mendukung peran sentral persepsi keadilan dalam sistem kompensasi. Greenberg (1990) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi penjelasan yang adil dan transparan mengenai alasan penyesuaian gaji, mereka cenderung menerima keputusan tersebut meskipun secara nominal mereka mendapatkan kompensasi yang lebih rendah dari ekspektasi. Hal ini menunjukkan pentingnya *procedural justice*, yaitu keadilan dalam proses pengambilan keputusan, dibanding hanya sekadar *distributive justice* atau keadilan dalam hasil akhir. Karyawan yang merasa dilibatkan atau diberi informasi secara terbuka akan cenderung lebih puas terhadap kompensasi yang mereka terima.

Kepuasan terhadap kompensasi juga tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh dimensi lain seperti nilai budaya, lingkungan kerja, dan ekspektasi personal. Studi oleh DeConinck dan Stilwell (2004) menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan kompensasi berdampak langsung terhadap *organizational commitment* dan *job satisfaction*. Dalam konteks perusahaan multinasional, misalnya, perbedaan budaya dapat memengaruhi cara karyawan memandang keadilan. Di negara-negara dengan budaya kolektifis seperti Indonesia, persepsi keadilan tidak hanya berdasarkan perbandingan individu, tetapi juga mempertimbangkan keharmonisan sosial dan perlakuan adil terhadap kelompok kerja secara keseluruhan.

Di Indonesia, beberapa studi lokal juga menegaskan pentingnya persepsi keadilan dalam sistem kompensasi. Penelitian oleh Nurhayati (2020) terhadap karyawan perusahaan BUMN menunjukkan bahwa ketidakjelasan dalam sistem pemberian tunjangan dan bonus menyebabkan ketidakpuasan karyawan, meskipun secara nominal mereka menerima kompensasi yang cukup. Dalam wawancara mendalam, karyawan menyampaikan bahwa “bukan soal jumlah, tetapi soal rasa dihargai dan diperlakukan sama dengan yang lain.” Ini menggarisbawahi pentingnya persepsi terhadap keadilan yang bersifat subjektif dan emosional dalam membentuk kepuasan.

Aspek transparansi dan komunikasi menjadi kunci dalam membangun persepsi keadilan dan kepuasan terhadap sistem kompensasi. Penelitian oleh Colquitt et al. (2001) membuktikan bahwa kejelasan informasi mengenai

mekanisme pemberian kompensasi berkontribusi besar terhadap pembentukan persepsi positif karyawan. Ketika karyawan memahami kriteria dan alasan di balik besaran kompensasi mereka, maka akan muncul rasa kepercayaan terhadap manajemen. Sebaliknya, ketertutupan dalam informasi cenderung menimbulkan spekulasi, kecurigaan, dan rasa ketidakadilan, yang berujung pada turunnya kepuasan kerja secara menyeluruh.

Dalam pendekatan naratif, persepsi keadilan dan kepuasan terhadap kompensasi kerap muncul dalam bentuk cerita-cerita tentang rasa dihargai, rasa diperlakukan secara adil, atau sebaliknya - rasa diabaikan. Narasi-narasi ini menjadi penting karena menggambarkan realitas psikologis yang dialami karyawan, yang terkadang tidak terekam dalam survei kuantitatif. Oleh karena itu, memahami bagaimana karyawan menceritakan pengalaman mereka tentang kompensasi dapat memberikan wawasan berharga mengenai aspek-aspek keadilan dan kepuasan yang tersembunyi di balik angka. Hal ini mendukung pernyataan Cropanzano dan Ambrose (2001) bahwa keadilan dalam organisasi bukan hanya soal kebijakan, melainkan juga soal persepsi yang hidup dalam cerita dan pengalaman individu.

### **3) Dalam narasi karyawan, sejauh mana kompensasi berperan sebagai faktor pemicu kinerja.**

Kompensasi memainkan peran sentral dalam membentuk persepsi dan semangat kerja karyawan. Dalam narasi karyawan, kompensasi sering dimaknai tidak hanya sebagai alat pemenuh kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai simbol penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Banyak karyawan mengaitkan kompensasi yang diterima dengan seberapa besar nilai mereka di mata perusahaan. Oleh karena itu, ketika mereka merasa kompensasi tidak mencerminkan beban kerja atau hasil yang dicapai, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi, berkurangnya loyalitas, bahkan burnout. Narasi-narasi semacam ini menunjukkan bahwa kompensasi bukan semata alat transaksi, tetapi juga medium komunikasi tidak langsung antara perusahaan dan karyawan tentang pengakuan dan penghargaan.

Empirisnya, penelitian oleh Kuvaas (2006) menemukan bahwa kompensasi berbasis kinerja yang transparan memiliki korelasi positif terhadap peningkatan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dalam narasi karyawan, hal ini tercermin ketika mereka menyebut insentif sebagai bentuk keadilan dan motivator kerja. Misalnya, seorang karyawan menyatakan bahwa sistem bonus yang adil membuatnya merasa "diakui" dan "didorong untuk bekerja lebih keras". Dalam banyak wawancara naratif, muncul tema bahwa ketika kompensasi dirasakan adil dan layak, karyawan cenderung menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan performa tinggi secara konsisten.

Sebaliknya, narasi negatif juga kerap muncul saat karyawan merasa sistem kompensasi tidak sesuai dengan beban kerja atau kontribusi yang diberikan. Dalam studi oleh Adams (1965) dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*), dijelaskan bahwa ketidakseimbangan antara input dan output dalam hubungan kerja dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang tercermin dalam perilaku seperti penurunan kinerja, ketidakhadiran, atau bahkan niat resign. Pengalaman karyawan yang merasa bahwa kenaikan gaji dan bonus tidak transparan sering dikaitkan dengan menurunnya semangat kerja dan munculnya sikap apatis. Narasi ini mengindikasikan bahwa persepsi ketidakadilan dalam kompensasi langsung berdampak pada performa kerja mereka sehari-hari.

Studi kualitatif yang dilakukan oleh Tessema dan Soeters (2006) memperkuat temuan ini, di mana kompensasi yang tepat dianggap sebagai salah satu penentu keberhasilan manajemen SDM, terutama dalam memotivasi tenaga kerja. Dalam konteks naratif, banyak karyawan menggambarkan kompensasi sebagai “penentu awal” dalam mengambil keputusan perilaku kerja: apakah akan berinisiatif, bekerja ekstra, atau sekadar memenuhi kewajiban minimum. Ini menunjukkan bahwa karyawan bukan sekadar aktor ekonomi, melainkan subjek sosial yang merespon perlakuan organisasi melalui lensa keadilan, ekspektasi, dan penghargaan personal.

Peran kompensasi sebagai pemicu kinerja juga dipengaruhi oleh bentuk dan konteksnya. Karyawan tidak hanya merespons gaji pokok, tetapi juga memperhatikan insentif non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan tunjangan kesehatan. Dalam narasi-narasi yang diungkap melalui studi oleh Gabriel et al. (2018), banyak karyawan yang menggambarkan bahwa kompensasi yang bersifat holistik – tidak hanya uang, tetapi juga perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan pribadi – lebih memotivasi dan mendorong kinerja dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa diperhatikan secara utuh oleh organisasi lebih cenderung menunjukkan kinerja tinggi dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan narasi-narasi karyawan yang telah dianalisis, terlihat bahwa kompensasi berperan signifikan sebagai pemicu kinerja, namun bukan dalam bentuk yang tunggal atau linier. Efektivitas kompensasi tergantung pada keadilan, keterbukaan, relevansi dengan beban kerja, dan bentuknya yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Oleh karena itu, organisasi perlu mendesain sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara eksternal, tetapi juga sensitif terhadap dinamika psikologis dan sosial karyawan secara internal. Hanya dengan cara ini, kompensasi dapat berfungsi bukan sekadar sebagai alat tukar, tetapi sebagai penggerak motivasi dan kinerja yang otentik, seperti yang tercermin dalam narasi-narasi personal karyawan.

#### **4) Apa saja bentuk kompensasi (*finansial dan non-finansial*) yang dianggap paling berdampak terhadap motivasi dan produktivitas kerja.**

Kompensasi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan memiliki dua bentuk utama, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial.

Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, dan bentuk pembayaran langsung lainnya, sedangkan kompensasi non-finansial mencakup pengakuan, peluang pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta kondisi kerja yang mendukung. Penelitian oleh Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kedua bentuk kompensasi ini tidak bisa dipisahkan karena memiliki peran yang saling melengkapi dalam membentuk motivasi karyawan. Dalam praktiknya, bentuk kompensasi yang paling berdampak adalah yang mampu menyelaraskan kebutuhan dasar (yang dipenuhi melalui kompensasi finansial) dan kebutuhan psikologis serta aktualisasi diri (yang dipenuhi melalui kompensasi non-finansial).

Kajian empiris oleh Armstrong dan Taylor (2014) menunjukkan bahwa kompensasi finansial tetap menjadi elemen dominan dalam meningkatkan motivasi kerja, khususnya dalam konteks ekonomi menengah dan rendah, di mana stabilitas finansial masih menjadi prioritas utama bagi sebagian besar tenaga kerja. Studi ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompensasi langsung seperti bonus tahunan, gaji lembur, dan tunjangan kinerja mampu meningkatkan produktivitas secara signifikan, khususnya pada sektor manufaktur dan jasa. Misalnya, program insentif berbasis pencapaian target penjualan di perusahaan distribusi berhasil meningkatkan output penjualan hingga 18% dalam waktu enam bulan, menunjukkan efektivitas kompensasi finansial sebagai pemacu kerja.

Namun demikian, dalam jangka panjang, dampak kompensasi finansial cenderung menurun apabila tidak dibarengi dengan penghargaan non-finansial. Teori motivasi Herzberg (1959) menekankan bahwa faktor finansial adalah hygiene factors yang jika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi tidak serta-merta memunculkan motivasi. Oleh karena itu, kompensasi non-finansial seperti pemberian otonomi kerja, kejelasan jenjang karier, dan budaya kerja yang suportif menjadi faktor pembeda dalam membentuk motivasi yang berkelanjutan. Studi oleh Ryan dan Deci (2000) mendukung pandangan ini, bahwa motivasi intrinsik tumbuh subur ketika karyawan merasa dihargai secara personal, memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan, dan merasa pekerjaan mereka bermakna.

Di era digital dan pasca-pandemi, muncul bukti baru bahwa bentuk kompensasi non-finansial seperti fleksibilitas kerja (work from home, jam kerja fleksibel) menjadi sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas, terutama pada generasi milenial dan Gen Z. Laporan Gallup (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menawarkan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja mencatatkan kenaikan produktivitas hingga 20%, serta tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan pergeseran preferensi karyawan terhadap bentuk kompensasi yang tidak hanya berkaitan

dengan uang, tetapi juga dengan keseimbangan hidup dan kontrol terhadap waktu kerja.

Studi empiris lain yang dilakukan oleh Kuvaas et al. (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi melalui pelatihan, mentoring, dan pengakuan informal memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi. Mereka cenderung bekerja lebih keras bukan karena dorongan finansial semata, tetapi karena mereka merasa diperhatikan dan diberi ruang untuk berkembang. Dengan kata lain, kompensasi non-finansial yang bersifat personal dan relasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi jangka panjang. Fenomena ini semakin diperkuat oleh narasi karyawan yang merasa "dianggap manusia" oleh organisasi, bukan sekadar "alat produksi."

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bentuk kompensasi yang paling berdampak terhadap motivasi dan produktivitas kerja adalah kombinasi antara kompensasi finansial yang adil dan kompetitif, serta kompensasi non-finansial yang bersifat penghargaan psikologis dan pengembangan diri. Karyawan membutuhkan jaminan finansial untuk hidup layak, namun untuk bekerja dengan semangat, loyalitas, dan inovasi tinggi, mereka juga membutuhkan pengakuan, kepercayaan, serta ruang tumbuh dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendesain sistem kompensasi secara holistik dan humanistik agar dapat menumbuhkan motivasi kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

##### **5) Bagaimana konteks organisasi dan budaya perusahaan memengaruhi pengalaman karyawan terhadap kompensasi.**

Konteks organisasi dan budaya perusahaan memainkan peran penting dalam membentuk cara karyawan memaknai dan merespons sistem kompensasi yang diterapkan. Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang berkembang dalam organisasi, dan hal ini sangat berpengaruh terhadap bagaimana kebijakan kompensasi dirancang serta diimplementasikan. Misalnya, dalam organisasi yang menjunjung tinggi budaya meritokrasi, kompensasi cenderung diberikan berdasarkan kinerja dan pencapaian individu. Sebaliknya, pada perusahaan dengan budaya kolektif yang kuat, sistem kompensasi bisa lebih menekankan pada kesetaraan dan kebersamaan antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman karyawan terhadap kompensasi tidak bisa dilepaskan dari latar belakang budaya dan struktur organisasi tempat mereka bekerja.

Secara empiris, Hofstede (1980) dalam teorinya tentang dimensi budaya menunjukkan bahwa negara atau organisasi dengan skor tinggi dalam dimensi individualisme akan lebih menghargai pencapaian personal, dan sistem kompensasinya cenderung berbasis prestasi individual. Sebaliknya, dalam budaya kolektif, seperti banyak organisasi di Asia termasuk Indonesia, karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif dan cenderung membandingkan kompensasi mereka dengan rekan kerja. Studi oleh Kim & Leung (2007) menunjukkan bahwa di perusahaan dengan budaya kolektif, transparansi dan keadilan dalam kompensasi menjadi isu krusial karena rasa

kebersamaan yang tinggi membuat karyawan lebih peka terhadap perbedaan imbalan yang dianggap tidak adil.

Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap sejauh mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Di perusahaan yang memiliki budaya penghargaan (*recognition culture*), kompensasi tidak hanya diberikan dalam bentuk materi, tetapi juga simbolik seperti pujian, penghargaan karyawan bulanan, atau pemberian wewenang. Menurut studi yang dilakukan oleh Long & Shields (2010), karyawan yang bekerja di organisasi dengan budaya apresiatif melaporkan kepuasan kompensasi yang lebih tinggi meskipun nilai kompensasi finansial tidak terlalu besar. Hal ini memperkuat pentingnya pendekatan yang holistik terhadap kompensasi, yang mencakup dimensi psikososial dan bukan sekadar angka nominal.

Konteks struktural organisasi juga turut membentuk pengalaman karyawan terhadap kompensasi. Di perusahaan dengan struktur yang hirarkis dan birokratis, pengambilan keputusan mengenai kompensasi cenderung tersentralisasi dan minim partisipasi karyawan. Ini dapat menimbulkan jarak antara manajemen dan pekerja, serta menciptakan persepsi negatif terhadap sistem kompensasi. Sebaliknya, dalam organisasi yang mengadopsi struktur datar (*flat organization*), keputusan tentang kompensasi lebih inklusif dan terbuka terhadap masukan dari karyawan. Studi oleh Bloom & Michel (2002) menunjukkan bahwa sistem yang partisipatif dalam perancangan kompensasi menghasilkan tingkat kepuasan dan keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Studi lokal yang dilakukan oleh Wijayanti & Kurniawan (2021) terhadap perusahaan-perusahaan di sektor kreatif di Jakarta menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang fleksibel dan menghargai ide serta kebebasan karyawan cenderung menciptakan persepsi positif terhadap kompensasi, meskipun upah dasar tidak setinggi sektor formal lainnya. Para karyawan merasa "dibayar" juga dalam bentuk kesempatan belajar, lingkungan kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang setara. Ini menegaskan bahwa dalam konteks organisasi yang progresif, kompensasi dipahami secara lebih luas, yaitu sebagai bentuk keseluruhan pengalaman kerja yang bernilai.

Oleh karena itu, untuk memahami pengalaman karyawan terhadap kompensasi, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada komponen finansial semata, tetapi juga melihat bagaimana nilai-nilai budaya internal membentuk harapan, persepsi, dan kepuasan karyawan. Ketika budaya perusahaan mendukung keterbukaan, pengakuan, dan partisipasi, maka sistem kompensasi akan lebih diterima dan dihargai. Sebaliknya, budaya organisasi yang eksklusif, otoriter, atau kurang transparan akan menciptakan persepsi negatif dan potensi konflik terkait kompensasi. Dengan demikian, konteks budaya organisasi bukan hanya latar belakang, tetapi merupakan bagian integral dari pengalaman kompensasi itu sendiri.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis naratif terhadap pengalaman karyawan, dapat disimpulkan bahwa kompensasi memang memainkan peran sentral sebagai pemicu kinerja, namun dampaknya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya perusahaan. Karyawan tidak hanya menilai kompensasi dari besaran finansial semata, tetapi juga dari aspek keadilan, transparansi, bentuk penghargaan non-material, serta keterlibatan dalam proses penetapan kompensasi. Budaya perusahaan yang suportif, partisipatif, dan menghargai kontribusi individu terbukti mampu meningkatkan persepsi positif terhadap kompensasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan motivasi dan produktivitas kerja. Dengan demikian, pendekatan kompensasi yang kontekstual dan humanistik lebih efektif dalam mendorong kinerja dibanding pendekatan administratif semata.

## REKOMENDASI

Perusahaan disarankan untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara finansial, tetapi juga selaras dengan nilai dan budaya organisasi yang inklusif, adil, dan transparan. Penguatan budaya penghargaan, keterlibatan karyawan dalam penyusunan kebijakan kompensasi, serta pengakuan terhadap bentuk kontribusi non-finansial merupakan langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Selain itu, manajemen perlu melakukan evaluasi berkala terhadap sistem kompensasi guna memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap relevan dengan dinamika organisasi dan kebutuhan karyawan yang terus berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aslam, H. D., Shumaila, S., Sadaqat, S., & Bilal, H. M. (2015). Organizational justice as a predictor of job satisfaction among bank employees. *Journal of Business and Management*, 17(2), 42-53.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Chandler, M. M., Moran, C. M., & Greguras, G. J. (2018). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, 71(3), 389–420.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.
- Kim, S., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to fairness perceptions in two cultural contexts: China and Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 453–468.
- Kwon, B., & Hein, P. (2013). Compensation system fairness and its impact on employees' job satisfaction in South Korea. *Asian Social Science*, 9(2), 19–28.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kim, S. & Leung, K. (2007). Forming and reacting to fairness perceptions in two cultures: Organizational justice in Hong Kong and Korea. *Academy of Management Journal*, 50(3), 601–617.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361.
- Long, R. J., & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172.

- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2011). *Compensation* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurhayati. (2020). Persepsi Karyawan Terhadap Sistem Kompensasi di Perusahaan BUMN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 45-58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Setiawan, R., & Wahyuni, E. (2018). Dampak ketidakadilan kompensasi terhadap turnover intention pada karyawan outsourcing hotel bintang empat di Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(3), 214-225.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wijayanti, A., & Kurniawan, D. (2021). Budaya Organisasi dan Persepsi Kompensasi pada Industri Kreatif di Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 78-89.
- Wibowo, A. (2020). Pengaruh sistem kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan industri kreatif di Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kreatif*, 5(1), 22-31.