Volume 13 Nomor 2 November 2025 | ISSN: 2580-8818

Jurnal Edukasi
Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi
p-ISSN: 2355-357X e-ISSN: 2580-8818

Program Studi Pendidikan Akuntansi
Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan
UNIVERSITAS GALUH CIAMIS
Jl. R. E. Martadinata No. 150 Ciamis, 46274 Jawa Barat +62 265-776787

https://dx.doi.org/10.25157/je.v13i2.21613

ANALISIS KOMPENSASI DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN RELEVANSINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

ANALYSIS OF COMPENSATION IN THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS RELEVANCE TO EMPLOYEE PERFORMANCE

Oleh:
Eka Andina[1], Fatimatul Habibah[2], Habibah Najma La'i[3], Wahdana Nuzulia Ilma[4], Mardiyah[5]
[1,2,3,4,5]*Universitas Islam Negri Sunan Ampel Surabaya*
[1,2,3,4,5]*Jl. Ahmad Yani No.117, Jemur Wonosari, Kec. Wonocolo, Surabaya, Indonesia.*
Email penulis: ekaandina19@gmail.com [1], Fatimatulhabibah@gmail.com [2], hnajmala@gmail.com [3], wahdanailma7@gmail.com [4], ummi.mardiyah@uinsa.ac.id [5]
Sejarah Artikel: Diterima September 2025, Disetujui Oktober 2025, Dipublikasikan November 2025

ABSTRAK

Penelitian ini membahas permasalahan ketidaksesuaian kompensasi yang sering memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, terutama ketika aspek keadilan dan budaya organisasi tidak dikelola dengan baik. Tujuan utama kajian ini adalah menggambarkan bagaimana berbagai bentuk kompensasi serta sistem pemberiannya berperan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Metode yang digunakan merupakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menelaah literatur, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian relevan. Temuan menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan transparansi dalam kompensasi memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kepuasan kerja dibandingkan besarnya nominal. Budaya organisasi turut menentukan orientasi pemberian kompensasi, apakah berbasis prestasi atau kesetaraan. Selain itu, kompensasi langsung dan tidak langsung terbukti memberi kontribusi berbeda terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa sistem kompensasi yang adil, konsisten, dan selaras dengan nilai organisasi mampu memperkuat motivasi, meningkatkan produktivitas, serta mendukung keberlanjutan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: kompensasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study addresses the problem of compensation practices that often fail to align with employees' expectations, particularly when fairness and organizational culture are not properly managed. The paper aims to explain how various forms of compensation and the systems used to distribute them contribute to improving human resource performance. A qualitative approach was applied through a literature review of relevant books, academic journals, and previous research. The findings indicate that employees' perceptions of fairness and transparency exert a stronger influence on job satisfaction than the compensation amount itself. Organizational culture also shapes compensation orientation, whether it emphasizes merit-based rewards or equality. Furthermore, both direct and indirect compensation contribute differently to employee motivation and loyalty. Overall, the study concludes that compensation systems that are fair, consistent, and aligned with organizational values can strengthen motivation, enhance productivity, and support the sustainable competitiveness of the company.

Keywords: *compensation, human resource management, employee performance.*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki tujuan untuk berkembang dan mencapai kemajuan. Keberhasilan dalam pencapaian tersebut sangat bergantung pada sumber daya manusia, karena mereka merupakan aset utama yang terlibat dalam seluruh aktivitas perusahaan mulai dari perencanaan hingga pengendalian. Hal ini sejalan dengan penelitian Farida Dwi Rahmawati et al (Rahmawati, Al-Habsyi, and Mardiyah 2024) yang menegaskan bahwa sumber daya manusia adalah elemen paling penting bagi setiap organisasi, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang produktif dan berkualitas. Produktivitas tenaga kerja memiliki peranan sentral dalam menentukan keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja bukan semata-mata dipahami sebagai hasil akhir dari suatu pekerjaan, melainkan juga mencerminkan perilaku nyata karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisi yang mereka emban. Sehingga kualitas kinerja individu menjadi indikator utama bagi tercapainya tujuan organisasi. Atas dasar itu, peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu prioritas dalam strategi manajerial.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu menyediakan program yang mampu mendorong produktivitas, salah satunya melalui pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Kompensasi yang tepat diyakini mampu meningkatkan motivasi dan membuat karyawan bekerja lebih optimal demi tercapainya target perusahaan. Pemberian imbalan finansial yang memadai meliputi gaji, bonus, maupun berbagai bentuk tunjangan mampu menumbuhkan motivasi lebih besar pada karyawan untuk memberikan performa terbaik (Azzahra et al. 2024).

Kompensasi pada dasarnya merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Nawawi mendefinisikan kompensasi sebagai ganjaran yang diberikan perusahaan kepada pekerja atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan organisasi (Difa and Furyanah 2022). Sejalan dengan itu, Hasibuan menjelaskan bahwa kompensasi mencakup seluruh pendapatan baik berupa uang maupun barang, secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi tidak lagi sekadar kewajiban, melainkan instrumen strategis untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja. Rivai juga menekankan bahwa sistem kompensasi yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja produktif, meningkatkan loyalitas, serta menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai dapat memicu ketidakpuasan, menurunkan motivasi, bahkan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.(Palupi and Oktavianti 2025).

Penelitian lain turut menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dapat menurunkan motivasi kerja, melemahkan kinerja, dan meningkatkan potensi turnover karyawan. Menurut Wardhana dkk, kompensasi memiliki fungsi strategis dalam membentuk suatu sistem penghargaan yang adil dan proporsional, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Dalam perspektif organisasi, sistem kompensasi dirancang agar tidak menimbulkan beban berlebihan melalui pembayaran upah yang melampaui kemampuan perusahaan, tetapi tetap efektif dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi. Sementara itu, dari sudut pandang karyawan, kompensasi harus bersifat layak, memadai, dan mampu memberikan kepuasan. Lebih jauh, kompensasi diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dasar karyawan beserta keluarganya, sehingga tercipta keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan tenaga kerja. Dengan demikian, kompensasi bukan hanya instrumen finansial semata, melainkan juga mekanisme penting untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan saling menguntungkan.(Difa and Furyanah 2022),

Sehingga kompensasi memiliki peran signifikan terhadap keberhasilan organisasi (Istikomaroh and Estiningrum 2022). Kompensasi dapat dipahami sebagai penghargaan yang diberikan dalam bentuk finansial maupun non-finansial sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan. Dalam praktiknya, kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung mencakup gaji pokok, insentif, bonus, atau komisi yang diterima karyawan secara langsung. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, asuransi, jaminan kesehatan, cuti, hingga program pensiun. Kompensasi tidak langsung ini berfungsi sebagai pelengkap karena melengkapi kompensasi finansial yang diberikan perusahaan (Waani, Trang, and Pondaag 2023).

Pentingnya memahami teori kompensasi juga terlihat dalam kaitannya dengan strategi rekrutmen dan retensi tenaga kerja. Dalam

situasi pasar kerja yang semakin kompetitif, organisasi yang tidak memiliki sistem kompensasi menarik akan kesulitan merekrut sekaligus mempertahankan talenta terbaik. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menghadirkan kebijakan kompensasi yang relevan, adil, dan kompetitif memiliki peluang lebih besar untuk menjaga keberlangsungan tenaga kerja berkualitas. Lebih dari itu, sistem kompensasi yang baik dapat membentuk budaya kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi memberikan kontribusi maksimal.

Pengelolaan kompensasi tidak terlepas dari berbagai tantangan, baik eksternal maupun internal. Dari sisi eksternal, globalisasi dan dinamika ekonomi menuntut organisasi untuk bersaing dengan perusahaan multinasional yang menawarkan paket kompensasi lebih menarik. Fluktuasi ekonomi, inflasi, dan kebijakan pemerintah juga menjadi faktor penentu. Sementara itu, dari sisi internal, tantangan muncul pada upaya menjaga keseimbangan antara keterbatasan anggaran operasional dengan tuntutan peningkatan kompensasi dari karyawan. Selain itu, isu keadilan internal dan eksternal juga menjadi perhatian penting: keadilan internal berkaitan dengan persepsi adil di antara karyawan dalam satu organisasi, sedangkan keadilan eksternal mengacu pada perbandingan kompensasi dengan praktik di industri serupa.

Teori kompensasi juga erat kaitannya dengan teori motivasi. Teori Maslow, Herzberg, hingga Vroom memberikan dasar konseptual dalam merancang kebijakan kompensasi yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Misalnya, menurut Herzberg, faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab sangat berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja, sementara faktor pemelihara seperti gaji dan kondisi kerja berfungsi mencegah ketidakpuasan. Kompensasi dipandang tidak sekadar sebagai alat pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja secara menyeluruh.(Uzamah et al. 2024).

Memahami teori kompensasi tidak hanya berkaitan dengan perhitungan gaji atau tunjangan, melainkan juga dengan pemahaman mendalam mengenai aspek motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu mengelola kompensasi dengan tepat akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, serta daya saing di pasar kerja. Pembahasan mengenai teori kompensasi, tantangan dalam penerapannya, serta strategi penyusunannya menjadi hal penting dalam upaya menciptakan sistem kompensasi yang efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini berfokus pada identifikasi isu yang ada pada pemberian kompensasi terhadap karyawan, bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung, system pemberian kompensasi, serta menganalisis pengaruh keduanya terhadap kinerja karyawan. Hasil-hasil studi terdahulu konsisten menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan memadai serta sistematis berperan penting dalam meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja optimal karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi kepustakaan (*library research*). Penggunaan metode library research dianggap tepat karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang lebih komprehensif. Dalam konteks penulisan ini, prosedur yang ditempuh meliputi pemilihan sumber literatur yang sesuai, proses penyaringan dan evaluasi berdasarkan kesesuaian topik serta kualitas rujukan, penyusunan ringkasan dari literatur yang relevan, hingga analisis kritis terhadap berbagai temuan yang diperoleh dari hasil kajian literatur (Waruwu et al. 2025). Kriteria pemilihan literatur dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan beberapa pertimbangan yang bertujuan untuk menjaga relevansi dan validitas sumber data. Pertama, dari segi tahun publikasi, literatur yang digunakan dibatasi pada rentang waktu 2015–2025 agar data dan teori yang dianalisis tetap aktual, kecuali untuk teori-teori klasik yang dijadikan landasan konseptual. Kedua, dari jenis sumber, penelitian ini memanfaatkan sumber primer seperti buku, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian empiris, serta sumber sekunder berupa laporan institusi, artikel ilmiah pendukung, dan publikasi akademik yang relevan. Ketiga, dari segi kredibilitas sumber, literatur yang dipilih berasal dari penerbit bereputasi dan ditulis oleh peneliti yang memiliki keahlian di bidang manajemen sumber daya manusia. Keempat, dari aspek keterkaitan tema, literatur yang digunakan memiliki kesesuaian dengan fokus

penelitian, yaitu analisis kompensasi dan kinerja karyawan. Berbagai literatur yang dihimpun kemudian dianalisis secara deskriptif guna menghasilkan gambaran yang jelas dan pemahaman mendalam mengenai pemberian kompensasi dalam konteks ketenagakerjaan (Prima and Mardiyah 2025).

Penelitian ini juga menerapkan metode deskriptif dengan pendekatan studi literatur. Melalui pendekatan tersebut, objek penelitian dapat diamati dan dianalisis secara sistematis tanpa melibatkan pengujian hipotesis. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri, mempelajari, dan mengkaji beragam literatur, baik berupa buku, artikel ilmiah, jurnal akademik, laporan penelitian, maupun dokumen lain yang memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Andriani and Surabaya 2025). Menurut Asbar & Witarsa, penelitian literatur memiliki tahapan yang sistematis, mulai dari pengumpulan artikel, penyaringan artikel berdasarkan variabel penelitian, penyusunan dan penataan artikel terpilih, pengorganisasian serta pembahasan, hingga penarikan kesimpulan.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini menetapkan tahapan studi literatur, yakni menentukan fokus kajian, menelusuri informasi yang relevan, mengkaji teori yang sesuai, menelaah landasan teori dari para pakar maupun hasil penelitian terdahulu, melakukan analisis terhadap temuan penelitian yang relevan, dan akhirnya menarik kesimpulan (Waruwu 2023). Dengan demikian, fokus penelitian diarahkan pada analisis konseptual serta pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji (Rohaniyah and Mardiyah 2025). Pendekatan ini pada akhirnya memungkinkan peneliti untuk memahami secara lebih menyeluruh rumusan masalah yang ditetapkan, yaitu menganalisis isu-isu terkait kompensasi terhadap karyawan, mengidentifikasi bentuk-bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung, serta menelaah pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Isu Kompensasi : Keadilan Dan Budaya Organisasi

Kajian naratif mengenai pengalaman karyawan memberikan pemahaman kualitatif yang mendalam tentang hubungan antara kompensasi dan kinerja. Gabriel menegaskan bahwa narasi personal karyawan mampu memperlihatkan bagaimana kebijakan kompensasi dapat memunculkan rasa penghargaan atau sebaliknya, memicu ketidakpuasan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan keterbukaan dalam sistem kompensasi sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan besarnya nominal yang diterima. Ketidakpuasan karyawan umumnya tidak hanya terkait jumlah kompensasi, melainkan juga bersumber dari lemahnya komunikasi, kurangnya transparansi manajemen, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam proses penentuan kompensasi. Evaluasi sistem kompensasi tidak hanya perlu difokuskan pada aspek teknis, tetapi juga harus memperhatikan sisi psikologis dan kultural yang membentuk persepsi subjektif karyawan. Kompensasi tidak hanya dipandang sebagai aspek finansial, melainkan juga sebagai wujud penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan (Putri 2025).

Aslam et al. dalam studi empirisnya di sektor perbankan Pakistan menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa imbalannya sepadan dengan usaha dan tanggung jawab menunjukkan tingkat loyalitas serta kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, apabila sistem kompensasi dipersepsikan tidak transparan atau tidak seimbang dengan beban kerja, muncul kekecewaan yang berdampak pada turunnya motivasi. Fenomena serupa teridentifikasi di Korea Selatan, di mana Kwon & Hein melaporkan bahwa ketidakjelasan dalam sistem bonus dan insentif menjadi faktor utama turnover pada karyawan muda (Putri 2025:106).

Penelitian Wibowo mengenai industri kreatif di Jakarta menunjukkan bahwa banyak karyawan muda enggan menyuarakan keluhan terkait kompensasi karena khawatir dianggap tidak loyal. Hal ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan ruang dialog terbuka antara manajemen dan karyawan agar sistem kompensasi tidak hanya memenuhi aspek finansial, tetapi juga mampu merespons kebutuhan psikologis dan kultural. Gabriel menambahkan bahwa pengalaman kompensasi juga dipengaruhi dinamika organisasi, seperti merger, rotasi jabatan, atau perubahan manajemen. Situasi tersebut dapat menimbulkan ketidakjelasan mengenai

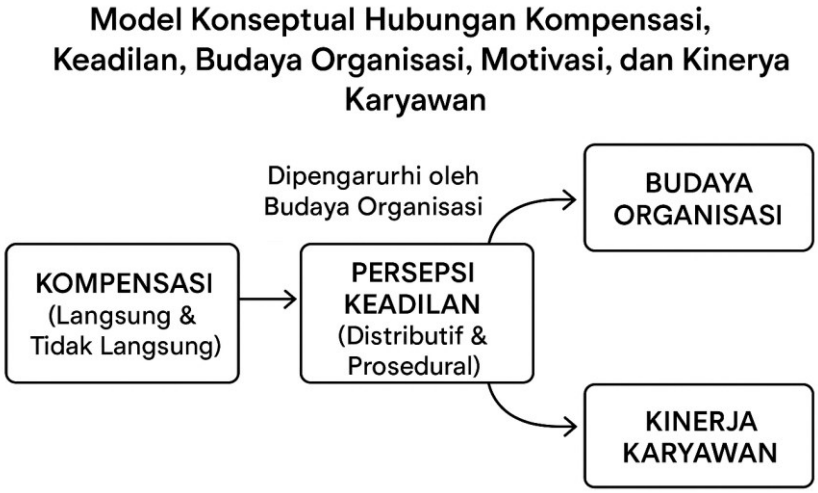
penyesuaian gaji maupun tunjangan, sehingga mengubah persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kompensasi bersifat dinamis dan sangat bergantung pada konteks organisasi. Pada akhirnya, persepsi keadilan distributif (*distributive justice*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*) menjadi faktor krusial yang menentukan kepuasan kerja. Teori Keadilan yang dikemukakan Adams (1965) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas ketika rasio antara input (waktu, usaha, pengalaman) dan output (kompensasi, penghargaan) dinilai setara dengan rekan kerja. Ketika kondisi ini tidak terpenuhi, muncul ketidakpuasan yang dapat menurunkan motivasi bahkan memicu niat untuk keluar (Putri 2025:108).

Selain aspek keadilan, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman karyawan terhadap kompensasi. Nilai, norma, serta praktik yang berlaku dalam organisasi menjadi dasar bagaimana kebijakan kompensasi dirancang dan dijalankan. Dalam organisasi yang menjunjung tinggi meritokrasi, kompensasi biasanya diberikan berdasarkan prestasi individu. Sebaliknya, pada organisasi yang mengutamakan budaya kolektivis, sistem kompensasi cenderung menekankan kesetaraan antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kompensasi tidak dapat dilepaskan dari latar belakang budaya organisasi tempat mereka bekerja. Hofstede (1980) melalui teorinya tentang dimensi budaya menjelaskan bahwa organisasi dengan tingkat individualisme tinggi akan lebih menekankan penghargaan pada pencapaian personal, sedangkan organisasi dengan budaya kolektivis seperti di banyak negara Asia, termasuk Indonesia lebih sensitif terhadap keadilan distributif serta membandingkan kompensasi dengan rekan kerja (Putri 2025:112).

Budaya organisasi juga menentukan sejauh mana karyawan merasa kontribusinya diakui. Dalam perusahaan dengan budaya penghargaan (*recognition culture*), kompensasi diberikan tidak hanya dalam bentuk materi, tetapi juga dalam bentuk simbolik, seperti pujian, penghargaan bulanan, atau pelimpahan tanggung jawab. Long & Shields menemukan bahwa karyawan di organisasi dengan budaya apresiatif melaporkan tingkat kepuasan kompensasi yang lebih tinggi meskipun nilai finansial yang diterima tidak terlalu besar. Sebaliknya, dalam organisasi dengan struktur hierarkis dan birokratis, kebijakan kompensasi biasanya ditentukan secara tersentralisasi dengan minim partisipasi karyawan, sehingga menimbulkan jarak antara manajemen dan pekerja. Berbeda halnya dengan organisasi yang menganut struktur datar (*flat organization*), di mana pengambilan keputusan mengenai kompensasi lebih terbuka dan inklusif. Budaya internal organisasi merupakan faktor kunci dalam membentuk pengalaman dan kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi (Putri 2025:113).

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompensasi, keadilan, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Kompensasi, baik yang bersifat langsung seperti gaji dan bonus, maupun tidak langsung seperti tunjangan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri, berperan penting dalam membentuk persepsi keadilan dan motivasi kerja. Persepsi keadilan, baik distributif maupun prosedural, menjadi faktor kunci yang menentukan sejauh mana kompensasi mampu menumbuhkan rasa puas dan mendorong kinerja optimal. Budaya organisasi turut memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, sebab nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi memengaruhi bagaimana kebijakan kompensasi dipersepsi oleh karyawan. Dalam organisasi yang menjunjung meritokrasi dan transparansi, kompensasi cenderung menjadi pendorong motivasi yang efektif, sementara pada organisasi yang birokratis dan hierarkis, efeknya sering kali melemah karena rendahnya partisipasi karyawan dalam proses penentuan kompensasi. Secara konseptual, kompensasi memengaruhi motivasi, dan motivasi selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Hubungan ini dapat dimoderasi oleh budaya organisasi dan diperkuat melalui persepsi keadilan yang tinggi. Penelitian ini mengusulkan model integratif yang menempatkan motivasi sebagai variabel mediasi antara kompensasi dan kinerja, serta keadilan dan budaya organisasi sebagai variabel yang memperkuat hubungan tersebut. Model ini sekaligus menjawab kesenjangan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menyoroti aspek finansial kompensasi tanpa memperhatikan pengaruh kontekstual dari budaya organisasi dan persepsi keadilan, sehingga memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia.

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui diagram konseptual berikut.



Gambar 1:
Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan diagram di atas, dapat dilihat bahwa kompensasi, persepsi keadilan, dan budaya organisasi berperan sebagai faktor yang memengaruhi motivasi pegawai. Selanjutnya, motivasi menjadi variabel mediasi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin baik sistem kompensasi dan keadilan yang diterapkan serta semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

2. Bentuk bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung Kompensasi langsung

Kompensasi langsung dipahami sebagai bentuk penghargaan finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan, biasanya dalam wujud gaji atau upah yang dibayarkan secara rutin berdasarkan periode waktu tertentu. Jenis kompensasi ini termasuk dalam kategori kompensasi finansial, yang terbagi atas dua bentuk utama, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Simamora menjelaskan bahwa kompensasi langsung (*direct compensation*) mencakup berbagai bentuk bayaran yang diterima karyawan, antara lain gaji, upah, bonus, serta komisi. Adapun bentuk kompensasi langsung dapat meliputi gaji, upah, dan insentif.

1) Gaji

Gaji adalah proses pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah mereka berikan selama periode tertentu. Proses penggajian meliputi pencatatan jam kerja, perhitungan gaji, pemotongan pajak dan distribusi pembayaran kepada karyawan (Permatasari and Cristian 2010). Sementara Horngren berpendapat bahwa gaji adalah pendapatan yang jumlahnya dihitung per tahun, per bulan atau per minggu, gaji biasanya digunakan untuk pembayaran atas jasa manajerial, administrative dan yang serupa (Defitri 2025). Penggajian adalah proses di mana pengusaha memberikan uang kepada karyawan mereka sebagai imbalan atas pekerjaan atau jasa yang mereka berikan. Ini ditunjukkan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan berdasarkan persetujuan atau peraturan hukum, dibayarkan berdasarkan perjanjian kerja antara pengusaha serta karyawan dengan mencakup tunjangan untuk karyawan dan keluarga mereka (Sifaunajah 2015). Gaji adalah hak karyawan yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan. Sistem penggajian harus adil, transparan dan sesuai dengan kualifikasi dan tanggung jawab guru atau karyawan. Selain itu, penggajian juga harus mencakup pembayaran kompensasi yang tepat waktu dan

sesuai dengan gaji (Riski, Maulana, and Mujibno 2023).

Menurut Dessler, gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan secara tetap kepada pegawai, sementara upah dihitung berdasarkan jam kerja, jumlah output yang dihasilkan, atau banyaknya layanan yang diberikan. Dengan demikian, gaji memiliki sifat yang relatif stabil, sedangkan upah bersifat lebih fleksibel karena disesuaikan dengan volume pekerjaan. Gaji pokok ini berfungsi sebagai dasar utama yang menjamin bahwa tenaga pendidik akan tetap aman secara finansial dan juga berfungsi sebagai dasar untuk bagian penggajian lainnya (ZD and Susanti 2023). Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, terdapat sejumlah prinsip yang menjadi dasar penentuan gaji yaitu:

a. Tingkat bayaran, yang dapat ditetapkan tinggi, rata-rata, atau rendah sesuai dengan kondisi organisasi.
b. Struktur pembayaran, yang mengatur rata-rata, klasifikasi jabatan, dan skema pembayaran.
c. Penetapan bayaran individu, yang mempertimbangkan pendidikan, masa kerja, prestasi, dan standar rata-rata pembayaran.
d. Metode pembayaran, baik berbasis waktu (per jam, per hari, per minggu, atau per bulan) maupun berbasis hasil kerja.
e. Kontrol pembayaran, yakni mekanisme pengendalian biaya tenaga kerja melalui standar kompensasi, evaluasi kinerja, dan penyesuaian kebijakan pengupahan.

2) Upah

Upah merupakan bentuk kompensasi finansial langsung yang diberikan kepada karyawan dengan dasar perhitungan jam kerja, jumlah produk yang dihasilkan, atau jumlah layanan yang diberikan. Dengan demikian, berbeda dari gaji yang nilainya cenderung stabil, besaran upah bersifat fluktuatif karena bergantung pada volume keluaran kerja yang dihasilkan (Syaadah et al. 2023).

3) Insentif

Insentif merupakan bentuk tambahan dari kompensasi langsung yang diberikan di luar gaji dan upah pokok. Pemberian insentif bertujuan sebagai penghargaan atas kinerja yang melampaui standar organisasi. Program insentif ini kerap disebut dengan istilah pay for performance plan, yang diwujudkan dalam bentuk bonus, tambahan bayaran berbasis produktivitas, peningkatan penjualan, pencapaian keuntungan, atau efisiensi biaya. Fungsi utama insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja lebih giat dan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung termasuk dalam kategori baik, sebagaimana tercermin dari tanggapan responden. Hasil ini menegaskan bahwa pemberian gaji, insentif, dan bonus tidak hanya mampu memotivasi karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Fauziyah and Farisanu 2022).

3. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan bentuk penghargaan finansial yang diberikan bukan dalam bentuk gaji pokok, melainkan tunjangan atau fasilitas tambahan yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Menurut Dessler, kompensasi tidak langsung mencakup semua bentuk pembayaran finansial yang tidak diberikan secara langsung, namun tetap diterima karyawan sebagai dukungan perusahaan agar mereka dapat terus bekerja dengan baik. Salah satu bentuk kompensasi tidak langsung adalah tunjangan, mencakup tunjangan hari raya, tunjangan keagamaan, dan berbagai manfaat lain yang melengkapi kompensasi pokok (Difa and Furyanah 2022).

Tunjangan adalah pendapatan tambahan selain gaji, merupakan bagian penting dari sistem kompensasi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia. Tunjangan termasuk tunjangan jabatan, kendaraan, makan, kesehatan, telepon, tunjangan istri, anak dan lain-lain yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan kepada mereka secara teratur atau berkala (Sola Grecia Sinaga and Ginting 2024). Brotoharsojo menyatakan

bahwa tunjangan merupakan bagian dari penghasilan atau kompensasi atas jasa kerja yang tidak bergantung langsung pada tingkat kesulitan tugas, jabatan atau prestasi pegawai. Tunjangan juga dapat dianggap sebagai kompensasi secara tidak langsung. Sejalan dengan pendapat Simamora yang menyatakan bahwa tunjangan pegawai adalah jenis pembayaran dan layanan yang digunakan untuk melindungi dan meningkatkan gaji dasar dan dibayarkan oleh lembaga yang bersangkutan secara keseluruhan atau sebagian (Hadi, Djaelani, and ABS 2021) .

Simamora mendefinisikan tunjangan sebagai bentuk pembayaran atau fasilitas tambahan yang melengkapi gaji pokok, di mana perusahaan menanggung sebagian atau seluruh biaya dari tunjangan tersebut. Lebih lanjut, Simamora membagi tunjangan karyawan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

a. Tunjangan penghasilan, meliputi jaminan sosial dan program pensiun yang memberikan pengganti penghasilan ketika memasuki masa pensiun, jaminan kelanjutan gaji, serta program bantuan bagi pekerja yang mengalami sakit atau cacat baik jangka pendek maupun jangka panjang.
b. Program kesempatan, yaitu tunjangan yang memberi peluang tambahan bagi karyawan, misalnya pembiayaan pendidikan, biaya liburan, hingga perayaan hari besar. Bentuk tunjangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kualitas kehidupan karyawan di luar pekerjaan.
c. Fasilitas, yakni tunjangan yang biasanya diberikan kepada eksekutif dan dikaitkan dengan status serta posisi jabatan di dalam perusahaan (Fauziyah and Farisanu 2022).

Azzahra et al, menjelaskan bahwa kompensasi finansial tidak langsung dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk, antara lain:

a. Program proteksi, misalnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, jaminan pensiun, serta perlindungan tenaga kerja.
b. Bayaran di luar jam kerja, meliputi tunjangan cuti tahunan, cuti melahirkan, libur hari besar, maupun kompensasi lembur.
c. Fasilitas kerja, seperti penyediaan kendaraan dinas, ruang kantor yang memadai, area parkir, maupun keanggotaan klub tertentu (AZZAHRA et al. 2024:174).

Selain itu, kompensasi tidak langsung yang juga dikenal dengan istilah fringe benefit merupakan bentuk kebijakan perusahaan yang ditujukan kepada seluruh karyawan sebagai wujud perhatian organisasi terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya. Dengan adanya kebijakan ini, perusahaan tidak hanya memberi dukungan finansial, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang menumbuhkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kompensasi baik langsung maupun tidak langsung memiliki peran penting dalam mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus memperkuat hubungan antara pekerja dan organisasi (Karuniawati 2021) .

4. Sistem Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi yang ideal tidak hanya dipahami sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, melainkan juga sebagai instrumen strategis untuk memastikan kepuasan kerja. Kepuasan ini pada gilirannya berperan penting dalam mendukung perusahaan untuk menarik tenaga kerja potensial, mempertahankan sumber daya manusia yang sudah ada, serta mengoptimalkan kinerja individu berkualitas tinggi demi kepentingan bersama. Dengan demikian, perancangan kompensasi yang tepat akan memberikan dampak ganda: bagi karyawan, berupa motivasi, rasa dihargai, dan loyalitas; sementara bagi perusahaan, berupa peningkatan produktivitas, efisiensi, dan daya saing (Sudiantini et al. 2023).

Penentuan dasar kompensasi merupakan faktor fundamental dalam menciptakan sistem pembayaran yang adil, efisien, dan berkelanjutan. Mekanisme perhitungan yang tepat tidak hanya memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik, tetapi juga membantu organisasi tetap mampu bersaing, melakukan efisiensi biaya, sekaligus mendorong motivasi karyawan. Gomez-Mejia et al, membedakan dasar perhitungan kompensasi ke dalam dua kategori utama. Pertama, pendekatan berbasis jabatan (job-based approaches), yang berpijak pada asumsi bahwa seseorang menerima kompensasi berdasarkan jabatan atau posisi formal yang ditempatinya. Kedua, pendekatan berbasis keterampilan (skill-based approaches), yang menekankan bahwa imbalan lebih ditentukan oleh keahlian serta kompetensi nyata karyawan

dalam menyelesaikan tugas, bukan semata-mata oleh status jabatan yang disandang.

Kedua pendekatan ini menunjukkan adanya dinamika dalam praktik manajemen kompensasi. Jika pendekatan berbasis jabatan lebih menekankan stabilitas dan struktur organisasi, maka pendekatan berbasis keterampilan memberi ruang lebih besar pada fleksibilitas, pengembangan kompetensi, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut secara seimbang, sehingga sistem kompensasi tidak hanya menjawab kebutuhan individual karyawan, tetapi juga mampu mendukung keberlangsungan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Muljani 2002). Menurut Hasibuan, terdapat tiga sistem kompensasi yang lazim diterapkan dalam organisasi untuk menentukan besaran imbalan bagi karyawan, yaitu:

a. Sistem Waktu
   Pada sistem ini, besarnya kompensasi ditentukan berdasarkan durasi waktu kerja, misalnya per jam, mingguan, atau bulanan. Mekanisme ini umumnya digunakan ketika kinerja karyawan sulit diukur melalui jumlah output yang dihasilkan. Bagi pekerja tetap, pembayaran dilakukan secara rutin setiap bulan. Dengan demikian, dasar utama penentuan kompensasi dalam sistem ini adalah lamanya waktu bekerja, bukan hasil atau prestasi kerja yang dicapai.
b. Sistem Hasil (Output)
   Berbeda dengan sistem waktu, sistem hasil menetapkan kompensasi berdasarkan jumlah unit yang berhasil diproduksi karyawan. Satuan perhitungannya dapat berupa potong, meter, liter, atau kilogram. Konsekuensinya, besar kecilnya kompensasi sepenuhnya ditentukan oleh kuantitas hasil kerja, tanpa mempertimbangkan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.
c. Sistem Borongan
   Dalam sistem borongan, kompensasi ditetapkan atas dasar keseluruhan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Upah diberikan sesuai kesepakatan atas satu paket pekerjaan, sehingga pekerja menerima kompensasi berdasarkan penyelesaian tugas secara menyeluruh, bukan per unit maupun per jam kerja (Difa and Furyanah 2022).

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja SDM

Kompensasi tidak semata-mata dipandang sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan, tetapi juga menjadi elemen krusial dalam menjamin kesejahteraan tenaga kerja, baik selama masa aktif bekerja maupun setelah pensiun. Pemenuhan aspek kesejahteraan tersebut berimplikasi pada peningkatan kinerja individu serta menumbuhkan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi (Waani et al. 2023). Lebih jauh, kompensasi diposisikan sebagai instrumen strategis perusahaan dalam memberikan balas jasa atas dedikasi karyawan. Sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan kompetitif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan loyalitas, serta menjadi *competitive advantage* dalam persaingan industri yang semakin ketat. Sebaliknya, kompensasi yang tidak proporsional dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan semangat kerja, serta menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh (Palupi and Oktavianti 2025).

Kompensasi langsung memiliki fungsi strategis dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan adanya gaji yang layak, insentif yang sesuai, serta bonus yang transparan, karyawan akan merasa dihargai dan berupaya meningkatkan prestasinya. Kompensasi langsung yang dikelola secara efektif bukan hanya meningkatkan kinerja individu, melainkan juga memperkuat pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu terus meninjau sistem kompensasi langsung agar tetap relevan dengan kebutuhan karyawan maupun dinamika perusahaan. Di samping kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung juga memberikan kontribusi penting terhadap kinerja sumber daya manusia. Bentuk kompensasi ini mencakup berbagai program kesejahteraan, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dana pensiun, hingga penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Pemberian kompensasi tidak langsung

menciptakan kenyamanan dan rasa aman bagi karyawan dalam bekerja. Kompensasi tidak langsung juga berperan dalam membangun suasana kerja yang harmonis. Fasilitas yang disediakan perusahaan, seperti ruang kerja yang nyaman, layanan kesehatan, atau sarana transportasi, memberikan dukungan bagi kelancaran tugas karyawan sehari-hari (Fauziyah and Farisanu 2022).

Selain itu, kompensasi berfungsi sebagai sarana penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan, dan prestasi kerja karyawan. Apabila karyawan merasa penghargaan yang diberikan sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab, maka akan tercipta dorongan internal untuk bekerja lebih baik serta memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dampak dari penerapan kompensasi dapat diidentifikasi melalui beberapa aspek, yakni *pertama,* Peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Keselarasan antara harapan karyawan dengan kompensasi yang diterima terbukti mampu meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas serta kualitas kerja (Karuniawati 2021). *Kedua,* Pembentukan loyalitas karyawan. Kompensasi yang memadai memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka merasa nyaman dan enggan berpindah ke perusahaan lain (Azzahra et al. 2024:177)

Ketiga, Pengurangan tingkat turnover. Pemberian kompensasi yang kompetitif dapat menekan tingkat keluar-masuk karyawan dan menjaga stabilitas sumber daya manusia di dalam organisasi. *Keempat,* Peningkatan produktivitas. Karyawan yang menilai kompensasi sesuai dengan kontribusi mereka akan terdorong bekerja lebih efektif dan berupaya menghasilkan kinerja optimal demi tercapainya tujuan organisasi. *Kelima,* Penguatan budaya kerja positif. Kompensasi yang adil menciptakan suasana kerja yang harmonis, menumbuhkan solidaritas antar rekan kerja, serta memperkuat kolaborasi tim. *Keenam,* Daya tarik serta retensi SDM berkualitas. Kebijakan kompensasi yang baik tidak hanya mempertahankan tenaga kerja yang ada, tetapi juga menarik calon karyawan potensial yang dapat menunjang keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Azzahra et al. 2024:178).

Kompensasi memiliki posisi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemberian kompensasi yang tepat dan berkeadilan tidak hanya meningkatkan kinerja dan loyalitas individu, tetapi juga memperkokoh daya saing organisasi secara berkelanjutan.

PENUTUP

Kompensasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Kajian ini menegaskan bahwa kompensasi bukan hanya bentuk imbalan finansial, melainkan juga wujud penghargaan organisasi terhadap kontribusi tenaga kerja. Pemberian kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja akan mendorong terciptanya loyalitas, meningkatkan produktivitas, serta mengurangi tingkat turnover karyawan.

Isu keadilan menjadi inti dalam sistem kompensasi karena persepsi terhadap keadilan distributif dan prosedural sangat memengaruhi kepuasan kerja. Ketimpangan dalam pemberian imbalan dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi. Selain itu, budaya organisasi juga menentukan bagaimana kompensasi dipersepsikan dan diterapkan. Organisasi dengan budaya meritokratis cenderung memberi penghargaan berdasarkan prestasi, sementara budaya kolektivis menekankan kesetaraan antar karyawan.

Bentuk kompensasi terbagi menjadi dua, yakni kompensasi langsung berupa gaji, upah, bonus, dan insentif, serta kompensasi tidak langsung seperti tunjangan, jaminan sosial, dan fasilitas kesejahteraan. Keduanya berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan semangat kerja. Adapun sistem pemberian kompensasi dapat menggunakan pendekatan waktu, hasil, maupun borongan yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan tujuan organisasi.

Kompensasi yang dirancang dengan mempertimbangkan keadilan, budaya organisasi, dan kebutuhan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kinerja individu, serta memperkuat daya saing perusahaan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak proporsional dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi perlu ditempatkan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Andriani, Amitasya, and UIN Sunan Ampel Surabaya. 2025. "MERANCANG RENCANA STRATEGIS SATUAN BIAYA DAN PENDANAAN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM." *Jurnal Inovasi Pembelajaran Progresif* 6(2):30–47.

Azzahra, Nadiya Faza, Nabilla Fitria Shalma, Nauval Izam Pasa, Muhammad Hisbul Muttaqin, and Mardiyah Mardiyah. 2024. "HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DENGAN LOYALITAS KINERJA KARYAWAN." *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan* 4(4):171–79. doi:10.51878/manajerial.v4i4.3811.

Defitri, Siska Yulia. 2025. "Penguatan Sistem Informasi Akuntansi Penggajian Dan Manajemen SDM: Program Sosialisasi Berbasis Pengabdian Kepada Masyarakat Di Perusahaan Swasta." *Jurnal Pengabdian Masyarakat (J-AbMas)* 1(2):66–72.

Difa, Yola Irfatunna, and Anah Furyanah. 2022. "ANALISIS PEMBERIAN KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DWI MULIA CUTTINDO TANGERANG." *Jurnal Ilmiah Manajemen* 17(1):70–84.

Fauziyah, Syifi, and Ibnu Khayath Farisanu. 2022. "KOMPENSASI LANGSUNG DAN KOMPENSASI TIDAK LANGSUNG, PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN." *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen* 1(3):176–87. doi:10.55606/jupiman.v1i3.502.

Istikomaroh, Ines Eka, and Sri Dwi Estiningrum. 2022. *Pengendalian Internal Dalam Sistem Kompensasi*. uwais inspirasi indonesia.

Karuniawati, Chamila. 2021. "Bentuk Dan Jenis Kompensasi Perspektif Islam." *At-Tasyri': Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah* 2:31–42.

Muljani, Ninuk. 2002. "Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 4(2):108–22.

Palupi, Indah, and Nopi Oktavianti. 2025. "ANALISIS KOMPENSASI PADA KARYAWAN PT PERTA MULTI ENERGI SATU DAAN MOGOT." *Jurnal Penelitian Terapan Ilmu Multidisiplin* 1(2):260–65.

Permatasari, Angelina, and Lianawati Cristian. 2010. "Rancangan Sistem Informasi Penggajian Pada Perusahaan Jasa Bengkel." *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications* 1(2):528–38.

Prima, Tanto, and Ummi Mardiyah. 2025. "Penyelarasan Rencana Biaya Dengan Sumber Pendanaan Organisasi Pendidikan Islam." *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam* 3(3):137–54.

Putri, Ladiva Dwi. 2025. "KOMPENSASI SEBAGAI FAKTOR PEMICU KINERJA (ANALISIS NARATIF TERHADAP PENGALAMAN KARYAWAN DI PERUSAHAAN)." *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Pendidikan* 103–16.

Rahmawati, Farida Dwi, Achmad Zein Arsyad Al-Habsyi, and Mardiyah Mardiyah. 2024. "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KINERJA PEGAWAI." *An-Nadzir : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2(02):107–23. doi:10.55799/annadzir.v2i02.572.

Riski, Wesiur, Ilham Maulana, and Mujibno Mujibno. 2023. "Kompensasi Dan Tunjangan Dalam Perspektif Manajemen Syariah: Upaya Meningkatkan Keadilan." *Ab-Joiec: Al-Bahjah Journal Of Islamic Economics* 1(2):68–77.

Rohaniyah, Aisyah, and Mardiyah Mardiyah. 2025. "PENYELARASAN RENCANA BIAYA DENGAN SUMBER PENDANAAN ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10(2):428–44.

Sifaunajah, Agus. 2015. "Integrasi Teknologi Fingerprint Dalam Sistem Penggajian." *Jurnal Surya Informatika* 1(1):61–67.

Sola Grecia Sinaga, Marlina, and Berupilihen Ginting. 2024. "Sistem dan Prosedur Pemberian Tunjangan Pegawai Pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan." *Jurnal Sains dan Teknologi* 5(3):933–38. doi:10.55338/saintek.v5i3.2992.

Sudiantini, Dian, Destya Fitri Andini, Dhea Syifa Khaerunisa, Dimas Listyanto Putra,

and Dinda Putri Armayani. 2023. "Analisa Mengenai Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan." *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan* 2(6):1673–82.

Syaadah, Raudatus, M. Hady Al Asy Ary, Nurhasanah Silitonga, and Siti Fauziah Rangkuty. 2023. "PENDIDIKAN FORMAL, PENDIDIKAN NON FORMAL DAN PENDIDIKAN INFORMAL." *PEMA (JURNAL PENDIDIKAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT)* 2(2):125–31. doi:10.56832/pema.v2i2.298.

Uzamah, Ainun Nurul, Ayu Firnanda, Moch Qoisy Firdausy, and Muhammad Musleh. 2024. "Menganalisis Teori Kompensasi." *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu* 2(12):273–79. doi:10.59435/gjmi.v2i12.713.

Waani, Angelia, Irvan Trang, and Jessy J. Pondaag. 2023. "Analisis Kompensasi Langsung, Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Tropica Cocoprima Lelema." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 11(1):1065–74.

Waruwu, Marinu. 2023. "Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7(1):2896–2910.

Waruwu, Marinu, Siti Natijatul Pu`at, Patrisia Rahayu Utami, Elli Yanti, and Marwah Rusydiana. 2025. "Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan Dan Kelebihan." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10(1):917–32. doi:10.29303/jipp.v10i1.3057.

ZD, Murtaza, and Susanti Susanti. 2023. "Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Aceh Barat." *Journal of Management Science and Bussines Review* 1(4):81–95.