

ANALISIS PERAN KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Muchtar Habib¹

Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia

e-mail: 1muchtar.habib@gmail.com

Abstract

This research was conducted with the aim of providing a comprehensive understanding of the influence of compensation and organizational culture on employee performance by using a literature review approach. This study collects and analyzes a variety of relevant scientific sources, including national and international journals, academic textbooks, and research results related to human resource management. Data analysis was carried out in a qualitative descriptive manner through a thematic synthesis process. The results of the analysis show that both compensation and organizational culture have a positive and significant influence on employee performance, both partially and simultaneously. Fair compensation, transparency, and contribution has been proven to create work motivation and loyalty, while a constructive organizational culture and harmonious social relationships play an important role in creating work effectiveness and employee satisfaction. Simultaneously, these two variables have a synergistic effect in encouraging the achievement of optimal performance and organizational goals.

Keywords : Compensation, organizational culture, employee performance

Abstrak

Setiap organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. SDM merupakan aset intelektual dan emosional yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Keberadaan mereka menjadi pusat inovasi, kreativitas, keberhasilan organisasi terhadap tujuan bisnis. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan studi literatur (literature systematic review). Kajian ini mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber ilmiah yang relevan, termasuk jurnal nasional dan internasional, buku teks akademik, serta hasil penelitian yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui proses sintesis tematik. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun budaya organisasi berperan dalam upaya menjaga dan meningkatkan performa kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil, transparan, dan sesuai

kontribusi terbukti mampu menciptakan motivasi dan loyalitas kerja, sedangkan budaya organisasi yang konstruktif serta hubungan sosial yang harmonis berperan penting dalam menciptakan efektivitas kerja dan kepuasan karyawan. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut berpengaruh secara sinergis dalam mendorong tercapainya kinerja yang optimal dan tujuan organisasi.

Kata Kunci : *Kompensasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai*

Accepted: 15 November 2025	Reviewed: 25 November 2025	Published: 30 November 2025
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------

A. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. SDM merupakan aset intelektual dan emosional yang tidak dapat digantikan oleh teknologi. Keberadaan mereka menjadi pusat inovasi, kreativitas, keberhasilan organisasi terhadap tujuan bisnis. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola dan mengembangkan potensi individu agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Masram & Mu'ah, 2015).

Salah satu wujud nyata dari keberhasilan pengelolaan SDM adalah adanya kinerja pegawai yang baik. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Masram & Mu'ah, 2015). Menurut Hasibuan (dalam Khaeruman et al. 2021), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Mathins & Jackson (2019) ukuran kinerja dapat dipandang sebagai objektif atau subjektif. Ukuran objektif dapat diamati misalnya jumlah mobil yang terjual atau jumlah faktur yang diproses dapat dihitung. Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Kinerja yang tinggi merupakan indikator dari keseimbangan antara kompetensi, motivasi (kompensasi), serta budaya organisasi yang mendukung.

Namun dalam praktiknya, permasalahan kinerja pegawai masih menjadi tantangan serius bagi banyak perusahaan di Indonesia.

Salah satu faktor penting yang terdapat dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja yang baik adalah adanya stimulus berupa kompensasi. Werther dan davis (dalam Zunaidah, Susetyo, and Hadiri 2020), mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi (Zunaidah et al., 2020). Menurut (Mathis & Jackson, 2019), kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi atau pekerjaan yang telah mereka lakukan kepada organisasi. Adapun pengertian kompensasi menurut (Marnis & Priyono, 2008), Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu yang langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tak langsung berupa kesejahteraan pegawai. Sedangkan menurut Nurmansyah kompensasi adalah sejumlah paket yang ditawarkan organisasi atau perusahaan kepada pegawai sebagai balas jasa atas penggunaan tenaga, pikiran dan kreativitas yang diberikan kepada perusahaan (Nurmansyah SR, 2024).

Selain kompensasi, budaya organisasi juga menjadi faktor dalam hasil kinerja yang baik. Menurut (Robbins & Judge, 2013), budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman perilaku kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Supriyatno, 2018), budaya organisasi adalah sebuah sistem bersama yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan dalam organisasi dan dianut oleh para anggota yang menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Asas organisasi menurut Sutrisno (dalam Supriyatno, 2018), merupakan perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya. Menurut (Robbins & Judge, 2013), Jika budaya (organisasi) tersebut kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, budaya tersebut seharusnya memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul (Masram & Mu'ah, 2015).

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kompensasi dan budaya organisasi dalam meningkatkan

kinerja pegawai pada organisasi pemerintah maupun swasta. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kedua faktor ini berinteraksi, diharapkan dapat ditemukan strategi manajerial yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial, kajian yang mengulas secara mendalam mengenai mekanisme interaksi dan sinergi antara kedua variabel tersebut masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia. Sebagian besar penelitian cenderung menguji pengaruh secara terpisah atau menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga pemahaman konseptual yang komprehensif tentang bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi dalam membentuk kinerja optimal belum sepenuhnya tergal. Padahal, pemahaman yang mendalam tentang hubungan sinergis ini sangat penting bagi organisasi dalam merancang strategi SDM yang efektif dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Literature Systematic review*. *Literature systematic review* adalah proses mengidentifikasi, menilai dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia dengan tujuan untuk menyediakan jawaban untuk pertanyaan penelitian secara spesifik (Kitchenham & Charters, 2007). Secara umum, SLR dilakukan oleh peneliti dengan tujuan mencari tahu hasil penelitian terdahulu yang memiliki topik relevan. Sehingga peneliti bisa mendapatkan data pendukung yang membantu memahami topik, fenomena, atau masalah yang diteliti.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terdahulu, artikel ilmiah terindeks (seperti Google Scholar, DOAJ, dan Garuda), serta buku teks yang relevan dengan bidang manajemen sumber daya manusia. Sumber literatur yang digunakan memiliki rentang waktu publikasi antara 2021 hingga 2025 agar tetap sesuai dengan perkembangan penelitian terkini.

Pemilihan literatur dilakukan secara sistematis berdasarkan kriteria berikut:

1. Artikel membahas variabel kompensasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan;
2. Penelitian memiliki metode kuantitatif, kualitatif, atau campuran dengan hasil yang dapat dibandingkan secara konseptual;
3. Sumber harus berasal dari jurnal bereputasi dan memiliki DOI atau ISSN aktif;
4. Artikel menggunakan konteks organisasi seperti perusahaan, instansi pemerintah, atau UMKM di Indonesia maupun luar negeri.

Data dikumpulkan melalui pencarian literatur sistematis menggunakan kata kunci seperti “kompensasi”, “budaya organisasi”, “kinerja pegawai”, “*compensation*”, “*organization culture*”, dan “*employee performance*”. Proses pencarian dilakukan pada basis data Google Scholar. Setiap artikel yang memenuhi kriteria inklusi diseleksi dan disintesis secara tematik.

Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan sintesis tematik (*thematic synthesis*). Langkah-langkah analisis meliputi:

1. Identifikasi konsep utama dari setiap literatur yang membahas hubungan antarvariabel;
2. Klasifikasi hasil penelitian terdahulu berdasarkan kesamaan temuan, teori, dan konteks organisasi;
3. Analisis perbandingan terhadap hasil penelitian untuk mengidentifikasi, perbedaan, kecenderungan hasil empiris, dan konsisten;
4. Penarikan kesimpulan konseptual, yaitu merumuskan pola hubungan antara kompensasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai berdasarkan temuan literatur.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Peran Kompensasi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan pencarian *literature review* yang dilakukan, Kompensasi ternyata berdampak positif dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor perusahaan. Ketika kompensasi diberikan dengan adil, memadai, dan sesuai dengan kontribusi pegawai, hal tersebut menjadi salah satu faktor utama yang mendorong peningkatan motivasi serta loyalitas dalam bekerja. Penelitian oleh (Purba & Setiyono, 2022), kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Indodrill Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh (Ludin et al., 2023), membuktikan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai desa di Kecamatan Plered. Kompensasi berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor sekretariat DPRD Kabupaten Kepulauan Meranti (Nova et al., 2023). Begitupun penelitian yang dilakukan oleh (Fauzan, 2022), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai di Perusahaan Manufaktur Jakarta. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Wandi et al., 2022), Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh bersama-sama terhadap kinerja pegawai jasa pengiriman wilayah Kota Serang Banten.

Adapun menurut (Mathis & Jackson, 2019), kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang – orang bekerja pada suatu organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013), kompensasi merupakan segala

sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan atas kontribusi atau pekerjaan yang telah mereka lakukan kepada organisasi. Dari temuan berbagai literatur dan menunjukkan adanya pola yang konsisten bahwa pegawai akan bekerja dengan lebih maksimal ketika mereka merasakan penghargaan melalui sistem kompensasi yang dijalankan secara terbuka dan adil. Dalam kondisi tersebut, pegawai cenderung menampilkan perilaku kerja yang produktif, disiplin, serta berfokus pada pencapaian hasil terbaik. Oleh karena itu, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan pegawai, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mencapai tujuan organisasi serta menghasilkan kinerja yang baik.

2. Analisis Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Berdasarkan pencarian *literature review* yang dilakukan, budaya organisasi ternyata berdampak dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor usaha. Ketika budaya organisasi dapat dibentuk dengan baik, maka secara konsisten akan mempengaruhi kinerja pegawai. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Abdullahi et al., 2021), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Sektor Pendidikan Malaysia. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh (Iskamto, 2023), menunjukkan hasil yang signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga pemerintahan Provinsi Riau. Penelitian yang dilakukan oleh (Pham et al., 2024) di perusahaan logistik modal asing di Vietnam menunjukkan hasil budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh (Akbar & Maisan, 2022), hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh positif signifikan secara parsial motivasi, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di hotel horisson Bandung. Penelitian yang dilakukan oleh (Faradhillah & Haryoto, 2025), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT XYZ.

Sementara itu Menurut (Robbins & Judge, 2013), Jika budaya (organisasi) tersebut kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, budaya tersebut seharusnya memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku pegawai. Temuan dari berbagai pendapat ahli dan penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu berdasarkan hasil kajian terhadap beberapa literatur diatas bahwa budaya organisasi yang baik harus bisa dimunculkan oleh setiap organisasi ataupun perusahaan.

3. Implikasi Manajerial

Dari keseluruhan literatur yang dianalisis, dapat dirumuskan bahwa kompensasi dan budaya organisasi merupakan dua faktor dominan dalam menciptakan kinerja pegawai yang baik. Relasi keduanya saling melengkapi bukan

saling menggantikan. Dengan demikian, pemberian kompensasi tinggi tanpa budaya organisasi yang mendukung tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal, demikian juga sebaliknya.

Secara praktis penemuan ini menekankan urgensinya:

- a. Merencanakan dan menyusun sistem kompensasi berbasis kinerja dan berkeadilan bagi seluruh pegawai;
- b. Menciptakan budaya organisasi yang konstruktif guna meningkatkan kinerja pegawai;
- c. Melibatkan pegawai dalam proses evaluasi dan perbaikan program kerja.

D. Kesimpulan

Kompensasi dan budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam upaya meningkatkan dan menjaga kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan layak, baik finansial maupun nonfinansial, dapat meningkatkan motivasi, disiplin, dan produktivitas pegawai. Demikian pula, budaya organisasi yang konstruktif berperan penting dalam menciptakan semangat kerja. Kombinasi dari kedua faktor ini menghasilkan suasana kerja yang harmonis, di mana pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan terdorong untuk memberikan performa terbaiknya.

Untuk meraih performa terbaik dari para pegawai, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan antara mengelola sistem kompensasi dan menciptakan budaya organisasi yang konstruktif. Pihak manajemen harus sering meninjau serta mengevaluasi kebijakan kompensasi agar selaras dengan beban kerja dan prestasi masing-masing individu, sambil memastikan bahwa budaya organisasi mendukung kepribadian positif setiap pegawai. Meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi dan pengembangan kebijakan juga diperlukan agar mereka merasa memiliki keterikatan terhadap organisasi. Dengan cara ini perusahaan bisa meningkatkan performa dan produktivitas setiap pegawai. Selain itu, mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang rutin sangat penting agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perubahan manajemen organisasi dan tetap produktif dalam menghadapi tantangan terkini.

Daftar Rujukan

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 2002, 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Akbar, R. R., & Maisan, K. (2022). THE INFLUENCE OF MOTIVATION, COMPENSATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE HORISON BANDUNG HOTEL. *Journal of Business and*

- Management Inaba*, 1(02), 173–185. <https://doi.org/10.56956/jbmi.v1i02.125>
- Faradhillah, R., & Haryoto, C. Y. (2025). The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT XYZ. *Jurnal EMT KITA*, 9(4), 1789–1796. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i4.5210>
- Fauzan, A. (2022). “PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJAKARYAWANYANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DANMOTIVASIKARYAWAN DI PERUSAHAAN MANUFAKTUR. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(2), 1860–1880. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2292>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, mutinda teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In *Bookchapter (Pertama)*. CV AA Rizky.
- Kitchenham, B. A., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. *Keele University and Durham University Joint Report, EBSE 2007-*.
- Ludin, I., Mukti, S., & Rohman, I. S. (2023). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Desa di Kecamatan Plered)*. 8, 11–26.
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ziatama Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Masram, & Mu'ah. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Zifatama Publisher (Pertama)*. Ziatama Publishing.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2019). Human Resource Management. In *The Business Planning Tool Kit (Vol. 13)*. Joseph Sabatino.
- Nova, S., Supranda, A., Prasetyo, I., Utari, W., & Putra, U. W. (2023). Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *JEBS (Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Sosial)*, Vol.1 No 2, 1(2), 56–69.
- Nurmansyah SR. (2024). MANAJEMEN KOMPENSASI: Untuk Meningkatkan Produktivitas dan Keunggulan Bersaing. In *Eureka Media Aksara*.
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15), 6366. <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Purba, N., & Setiyono. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indodrill Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial*

- Sains*, 03 (02), 03(02), 369–377.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (5 ed.). Pearson Education inc.
- Supriyatno, B. (2018). Budaya Organisasi. In *Widya Balina* (Vol. 4, Nomor 2). CV.Media Brilian. <https://doi.org/10.53958/wb.v4i2.39>
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of Management and Business Review*, 19(01), 80–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>
- Zunaidah, Susetyo, D., & Hadiri, M. I. (2020). *Kompensasi*. UPT. Penerbit dan Percetakan Universitas Sriwijaya.