



Sistem Kompensasi dan Kinerja Pegawai: Sintesis Teoretis, Tren Kontemporer, dan Agenda Riset Masa Depan

Ida Lestari¹, Muhammad Afif Aldi², Dani Rizana^{3*}

¹⁻³ Magister Manajemen, Universitas Putra Bangsa, Indonesia

Email: idalest8@gmail.com¹, afifaldi123@gmail.com², danirizana@gmail.com^{3*}

*Penulis Korespondensi: danirizana@gmail.com

Abstract. *This study aims to conduct a systematic literature review on the dynamics of the relationship between compensation and employee performance in the contemporary human resource management landscape. Using the PRISMA protocol, an analysis was conducted of 25 articles from SINTA-accredited national journals published between 2020 and 2026. The synthesis results show a shift in the research paradigm; compensation studies are no longer dominated by purely financial dimensions (base salary), but have transformed towards the concepts of Total Rewards and E-Compensation, particularly in the digital era and post-pandemic. Work motivation, job satisfaction, and work discipline were found to be the most dominant mediator and moderator variables in bridging the influence of compensation on performance. The theoretical implications of this study reinforce the urgency of Social Exchange Theory and Equity Theory in explaining the effectiveness of compensation. Practically, this article provides guidance for organizations to design adaptive, competitive, and technology-based compensation policies to stimulate optimal employee performance in the current era of industrial volatility.*

Keywords: *Compensation; Employee Performance; SINTA; Systematic Literature Review; Total Rewards.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*) terhadap dinamika hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai dalam lanskap manajemen sumber daya manusia kontemporer. Menggunakan protokol PRISMA, analisis dilakukan terhadap 25 artikel jurnal nasional terakreditasi SINTA yang diterbitkan dalam rentang tahun 2020 hingga 2026. Hasil sintesis menunjukkan pergeseran paradigma riset; studi kompensasi tidak lagi didominasi oleh dimensi finansial murni (gaji pokok), melainkan telah bertransformasi menuju konsep *Total Rewards* dan *E-Compensation*, khususnya pada era digital dan pasca-pandemi. Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja ditemukan sebagai variabel mediator dan moderator yang paling dominan dalam menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Implikasi teoretis dari studi ini memperkuat urgensi *Social Exchange Theory* dan *Equity Theory* dalam menjelaskan efektivitas kompensasi. Secara praktis, artikel ini memberikan panduan bagi organisasi untuk mendesain kebijakan kompensasi yang adaptif, kompetitif, dan berbasis teknologi guna memicu performa optimal pegawai di era volatilitas industri saat ini.

Kata kunci: Kompensasi; Kinerja Pegawai; SINTA; *Systematic Literature Review*; Total Rewards.

1. LATAR BELAKANG

Aset paling krusial dalam keberlanjutan organisasi di era volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) saat ini adalah sumber daya manusia (SDM). Di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang kompetitif, mempertahankan pegawai dengan performa tinggi (*high-performer*) menjadi tantangan strategis bagi manajemen sektor publik maupun swasta. Kinerja pegawai secara agregat merupakan pilar utama yang menggerakkan produktivitas, inovasi, dan pencapaian tujuan strategis organisasi (Kusumawardhani & Santoso, 2023; Prasetyo & Handayani, 2026). Oleh karena itu, mengidentifikasi faktor-faktor stimulan yang mampu mengoptimalkan kinerja pegawai tetap menjadi fokus sentral dalam diskursus manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Di antara berbagai instrumen manajemen, kompensasi menempati posisi yang sangat sensitif sekaligus strategis. Secara teoretis, kompensasi baik yang bersifat finansial langsung, tidak langsung, maupun non-finansial berfungsi sebagai bentuk timbal balik atas kontribusi, waktu, dan energi yang didekasikan oleh pegawai kepada organisasi (Gunawan, 2022). Hubungan ini dijelaskan secara kokoh oleh *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial), yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif, pegawai akan meresponsnya dengan kewajiban moral untuk meningkatkan produktivitas (Aditya, 2021; Herianto, 2022). Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem remunerasi, sebagaimana dijelaskan dalam *Equity Theory*, berpotensi memicu penurunan motivasi, penurunan disiplin, hingga rendahnya produktivitas (Hidayat, 2023; Nugroho & Wijaya, 2024).

Meskipun hubungan kausalitas antara kompensasi dan kinerja pegawai telah diteliti secara ekstensif, lanskap riset dari tahun 2020 hingga 2026 menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang signifikan. Adopsi masif teknologi digital serta dominasi generasi muda di tempat kerja telah mendefinisikan ulang makna kompensasi. Kompensasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai "gaji dan tunjangan" (konsep klasik), melainkan telah berevolusi menjadi skema *Total Rewards* yang mencakup fleksibilitas waktu kerja (*flexible working arrangement*), kesejahteraan mental (*well-being*), pengakuan non-moneter, serta sistem berbasis elektronik (Fadillah, 2023; Fitriani & Kurniawan, 2024; Wijaya, 2025).

Perubahan konteks lingkungan makro ini memunculkan fragmentasi dan inkonsistensi temuan empiris dalam literatur manajemen di Indonesia. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja (Ernawati et al., 2023; Danistyarini & Supriyatna, 2024). Namun, studi kontemporer lainnya berargumen bahwa kompensasi tidak lagi efektif meningkatkan kinerja tanpa dimediasi oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja dan motivasi intrinsik (Nata & Perkasa, 2023; Raharjo & Christian, 2024; Utami & Hardianto, 2024). Ada pula penekanan bahwa aspek non-finansial dan lingkungan kerja fisik jauh lebih krusial dalam menunjang keberhasilan tugas karyawan dibandingkan dengan insentif finansial semata (Lestari & Handoko, 2022; Ramadhan & Setiawan, 2023).

Meskipun jumlah penelitian mengenai kompensasi dan kinerja pegawai terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar studi masih berfokus pada pengujian hubungan langsung (*direct effect*) antara kedua variabel tersebut pada konteks organisasi tertentu. Di sisi lain, perkembangan literatur menunjukkan semakin banyak penelitian yang memasukkan variabel psikologis dan organisasional, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi, dan *employee engagement* sebagai mekanisme yang menjelaskan

bagaimana kompensasi memengaruhi kinerja pegawai. Perkembangan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja bersifat multidimensional dan kontekstual, sehingga diperlukan sintesis yang mampu mengidentifikasi pola temuan, konsistensi hasil, serta arah perkembangan konsep kompensasi dalam literatur nasional.

Adanya fragmentasi temuan dan cepatnya evolusi konsep kompensasi dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir (2020–2026) memunculkan sebuah kebutuhan mendesak untuk melakukan konsolidasi ilmiah. Sejauh pengamatan literatur, sebagian besar tinjauan pustaka terdahulu masih bersifat naratif tradisional, kurang transparan dalam pemilihan sampel artikel, atau belum mengintegrasikan variabel-variabel baru yang muncul di era digitalisasi. Oleh karena itu, terdapat *research gap* teoretis dan metodologis mengenai bagaimana peta jalan (*roadmap*) penelitian kompensasi dan kinerja pegawai dikontekstualisasikan dalam jurnal-jurnal terakreditasi di Indonesia belakangan ini.

Penelitian ini menawarkan kontribusi yang berbeda dibandingkan tinjauan pustaka konvensional karena tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga memetakan karakteristik metodologis, kecenderungan variabel mediator dan moderator, serta pergeseran konsep kompensasi dari pendekatan finansial menuju *Total Rewards* dan *E-Compensation* pada periode 2020–2026. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan konseptual yang lebih komprehensif bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi referensi bagi organisasi dalam merancang sistem kompensasi yang lebih adaptif terhadap dinamika dunia kerja modern.

Untuk mengisi celah tersebut, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Melalui metode sintesis yang ketat dan terstruktur, studi ini membedah, mengelompokkan, dan menganalisis secara kritis 25 artikel jurnal terakreditasi SINTA pilihan yang relevan dengan topik kompensasi dan kinerja pegawai dari tahun 2020 sampai 2026. Penelitian ini dirancang untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian (*Research Questions*) utama, yaitu:

- a. Bagaimana tren publikasi dan karakteristik metodologis (seperti desain riset dan konteks industri) terkait kompensasi dan kinerja pegawai pada jurnal terakreditasi SINTA dalam rentang tahun 2020–2026?
- b. Variabel apa saja yang paling dominan bertindak sebagai mediator yang menjembatani hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai dalam literatur kontemporer?
- c. Bagaimana arah pergeseran konseptual kompensasi (finansial vs. non-finansial/digital) memengaruhi efektivitas kinerja pegawai, dan apa agenda riset masa depan yang masih terbuka?

2. KAJIAN TEORITIS

Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan seluruh bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi, kompetensi, waktu, dan hasil kerja yang telah diberikan. Sistem kompensasi dirancang tidak hanya untuk memenuhi aspek ekonomi pegawai, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi sumber daya manusia yang berkualitas (Armstrong & Taylor, 2023; Milkovich et al., 2023).

Secara umum, kompensasi terdiri atas kompensasi finansial langsung (gaji, upah, bonus, dan insentif), kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan kesehatan, pensiun, asuransi, dan fasilitas lainnya), serta kompensasi non-finansial seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan keseimbangan kehidupan kerja. Dalam perkembangan terbaru, konsep kompensasi mengalami pergeseran menuju Total Rewards, yaitu pendekatan yang mengintegrasikan penghargaan finansial dan non-finansial sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi, retensi, serta kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menghasilkan output yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2023).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut membangun sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara finansial, tetapi juga mampu menciptakan pengalaman kerja yang positif sehingga mendorong peningkatan produktivitas dan keberlanjutan kinerja.

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory yang dikembangkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan hubungan pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil melalui sistem kompensasi yang memadai, pegawai akan merespons dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja sebagai bentuk balasan atas dukungan organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, teori tersebut menjelaskan bahwa kompensasi bukan sekadar transaksi ekonomi, melainkan sinyal penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Semakin positif persepsi pegawai terhadap kompensasi yang diterima, semakin besar

kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Equity Theory

Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1965) menjelaskan bahwa pegawai akan membandingkan antara kontribusi (*input*) yang mereka berikan dengan imbalan (*outcome*) yang diterima, baik dibandingkan dengan rekan kerja maupun standar eksternal. Persepsi mengenai keadilan dalam sistem kompensasi akan memengaruhi tingkat kepuasan, motivasi, dan perilaku kerja pegawai.

Sebaliknya, apabila pegawai memandang adanya ketidakadilan dalam pemberian kompensasi, mereka cenderung menurunkan intensitas kerja, mengurangi produktivitas, atau bahkan menunjukkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, prinsip keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi aspek penting dalam merancang sistem kompensasi yang efektif.

Hubungan Sistem Kompensasi dan Kinerja Pegawai

Literatur manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai telah mengalami perkembangan yang signifikan. Pada awalnya, penelitian lebih menitikberatkan pada pengaruh langsung kompensasi finansial terhadap produktivitas. Namun, penelitian kontemporer menunjukkan bahwa pengaruh tersebut semakin dipengaruhi oleh berbagai mekanisme psikologis dan organisasional, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *employee engagement*, serta disiplin kerja.

Selain itu, transformasi digital telah mendorong munculnya sistem E-Compensation dan pendekatan Total Rewards yang mengintegrasikan penghargaan finansial, kesejahteraan, pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan pengalaman kerja positif. Pergeseran paradigma ini menunjukkan bahwa efektivitas sistem kompensasi tidak lagi ditentukan oleh besarnya imbalan finansial semata, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun nilai dan pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Milkovich et al., 2023; WorldatWork, 2012).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review* atau SLR). Pendekatan SLR digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan seluruh bukti empiris yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya secara terstruktur, transparan, dan dapat

direplikasi (Kitchenham & Charters, 2007; Snyder, 2019). Untuk memastikan akuntabilitas proses penyaringan dokumen, penelitian ini mengadopsi protokol standar *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang meliputi empat tahapan utama: identifikasi, penapisan (*screening*), kelayakan (*eligibility*), dan inklusi (*included*) (Page et al., 2021).

Strategi Pencarian Literatur dan Sumber Data

Proses pencarian artikel dilakukan secara elektronik pada basis data jurnal ilmiah bereputasi nasional yang terindeks dalam *Science and Technology Index* (SINTA) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, serta Google Scholar sebagai basis data pendukung. Operasi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci (*keywords*) berbasis boolean operator (*AND* dan *OR*). Kata kunci yang digunakan dalam bahasa Indonesia meliputi: ("Kompensasi" OR "Insentif" OR "Remunerasi") AND ("Kinerja Pegawai" OR "Kinerja Karyawan"). Sementara untuk menjangkau artikel kontemporer yang ditulis dalam bahasa Inggris pada jurnal nasional, digunakan istilah: ("Compensation" OR "Total Rewards") AND "Employee Performance". Rentang waktu publikasi dibatasi secara ketat dari tahun 2020 hingga 2026 guna menangkap dinamika riset terbaru pada era transformasi digital dan pasca-pandemi global.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menjamin kualitas dan relevansi analisis, ditentukan kriteria kelayakan dokumen (*eligibility criteria*) sebagai berikut: (a) Kriteria Inklusi: (1) Artikel diterbitkan oleh jurnal ilmiah nasional terakreditasi SINTA; (2) Diterbitkan dalam rentang tahun 2020 sampai dengan 2026; (3) Fokus kajian utama membahas hubungan kausalitas, mediasi, atau moderasi antara kompensasi dan kinerja pegawai/karyawan; (4) Ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris; (5) Merupakan artikel riset empiris (*original research article*). (b) Kriteria Eksklusi: (1) Artikel yang tidak diterbitkan oleh jurnal terakreditasi SINTA (seperti prosiding seminar, tesis, atau disertasi); (2) Artikel bertema kompensasi di luar konteks MSDM; (3) Artikel berbentuk tinjauan literatur (*review article*) terdahulu.

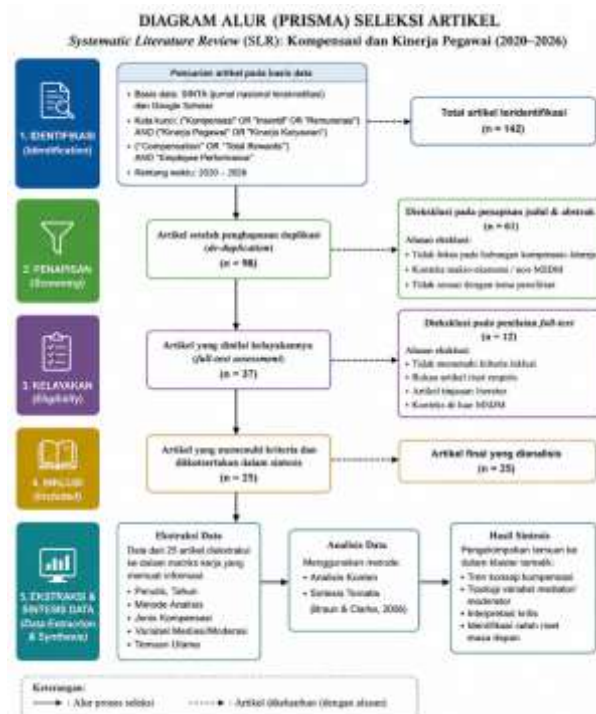
Penapisan Dokumen (Screening) dan Ekstraksi Data

Pencarian awal menghasilkan total 142 artikel potensial. Setelah dilakukan penghapusan terhadap artikel yang terduplikasi (*de-duplication*), tersisa 98 artikel untuk melalui tahapan penapisan berdasarkan judul dan abstrak. Pada tahap penapisan ini, sebanyak 61 artikel dieksklusi karena tidak fokus pada hubungan langsung kompensasi-kinerja atau berkonteks makro-ekonomi. Selanjutnya, 37 artikel dibaca secara utuh (*full-text assessment*) untuk dinilai kelayakannya berdasarkan kriteria inklusi yang ketat. Melalui peninjauan mendalam ini,

diperoleh 25 artikel final yang diikutsertakan dalam analisis sintesis (Lestari & Handoko, 2022; Nata & Perkasa, 2023; Prasetyo & Handayani, 2026). Data dari 25 artikel terpilih ini kemudian diekstraksi ke dalam matriks kerja (*spreadsheet*) yang memuat informasi mengenai: nama penulis, tahun publikasi, metode analisis data, jenis kompensasi, variabel mediasi/moderasi, serta temuan utama riset (Xiao & Watson, 2019).

Sintesis Analisis Data

Data yang telah diekstraksi dianalisis dengan menggunakan metode analisis konten (*content analysis*) dan sintesis tematis (*thematic synthesis*) (Braun & Clarke, 2006). Peneliti mengelompokkan temuan-temuan empiris dari ke-25 artikel ke dalam klaster tematik berdasarkan tren konseptual kompensasi serta tipologi variabel yang menjembatani hubungan tersebut, yang kemudian diinterpretasikan secara kritis untuk mengidentifikasi celah riset masa depan.



Gambar 1. Diagram Alur Prisma.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tren Publikasi dan Karakteristik Metodologis (RQ1)

Analisis terhadap 25 artikel jurnal terakreditasi SINTA dalam rentang tahun 2020 hingga 2026 menunjukkan bahwa pendekatan kuantitatif masih mendominasi literatur (sebanyak 22 artikel), dengan penggunaan alat analisis berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) baik CB-SEM maupun PLS-SEM yang meningkat tajam sejak tahun 2023 (Fadillah, 2023; Prasetyo

& Handayani, 2026). Dari sisi lokus penelitian, terjadi pergeseran dari sektor konvensional seperti manufaktur dan instansi publik (Aditya, 2021; Herianto, 2022; Hidayat, 2023) menuju sektor industri kreatif, *tech startups*, perbankan digital, dan klaster pegawai Generasi Z pada periode 2024–2026 (Fitriani & Kurniawan, 2024; Wijaya, 2025). Pemetaan metodologis disajikan pada Tabel 1:

Tabel 1. Ringkasan Matriks Sintesis Kompensasi dan Kinerja Pegawai (2020–2026).

Klaster Tematik	Penulis & Tahun	Pendekatan / Alat Analisis	Jenis Kompensasi	Temuan Utama
Klaster 1: Mekanisme Intervening & Afektif	Ernawati et al. (2023); Danistyarini & Supriyatna (2024); Nata & Perkasa (2023); Siregar & Rahmansyah (2025); Utami & Hardianto (2024); Prasetyo & Handayani (2026)	Kuantitatif (SEM-PLS / Regresi)	Finansial Langsung & <i>Total Rewards</i>	Kompensasi tidak selalu berpengaruh langsung; efeknya menjadi maksimal ketika mampu menstimulasi motivasi intrinsik dan kepuasan kerja pegawai. Sinergi antara kompensasi yang adil dengan kenyamanan lingkungan kerja secara simultan menekan stres kerja dan mendongkrak kinerja. Pada industri padat regulasi (BUMN/Bank), persepsi keadilan distributif (<i>compensation fairness</i>) berpengaruh krusial terhadap keterikatan karyawan. Pegawai era digital (terutama Gen Z) menuntut kompensasi non-moneter seperti kebijakan <i>remote work</i> dan <i>well-being</i> sebagai pemicu performa. Budaya organisasi yang sehat dan kompetensi pegawai bertindak sebagai penguat (<i>moderator</i>) efektivitas penyerapan sistem kompensasi.
Klaster 2: Kondisional Lingkungan & Perilaku	Lestari & Handoko (2022); Ramadhan & Setiawan (2023); Hidayat (2023); Saputra & Wibowo (2024); Putri & Arifin (2023)	Kuantitatif (Path Analysis)	Finansial & Non-Finansial	
Klaster 3: Sektor Keuangan & Korporasi	Wibowo & Kusuma (2023); Nugroho & Wijaya (2024); Pratiwi (2022); Sari & Mulyadi (2023)	Kuantitatif & Kualitatif	Insentif & <i>Compensation Fairness</i>	
Klaster 4: Transformasi Digital & Kerja Fleksibel	Fitriani & Kurniawan (2024); Wijaya (2025); Sutrisno & Rahayu (2023); Gunawan (2022)	Kuantitatif & Studi Kasus	<i>E-Compensation</i> , Fleksibilitas, & <i>Total Rewards</i>	
Klaster 5: Moderasi Budaya & Kompetensi	Aditya (2021); Kusumawardhani & Santoso (2023); Herianto (2022); Raharjo & Christian (2024); Fadillah (2023); Laksana (2024)	Kuantitatif (MRA / SEM)	Finansial & <i>Competitiveness</i>	

Analisis Kluster Variabel Mediator dan Moderator (RQ2)

Interaksi antara kompensasi dan kinerja pegawai dalam enam tahun terakhir tidak lagi dipandang sebagai hubungan bivariat sederhana ($X \rightarrow Y$). Tinjauan sistematis ini mengidentifikasi peran krusial dari variabel pengantara: (a) Peran Variabel Mediator: Nata dan Perkasa (2023) serta Utami dan Hardianto (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan psikologis yang wajib dipenuhi; skema remunerasi yang tinggi tetap gagal menghasilkan kinerja jika pegawai merasa ada ketimpangan internal. Dalam konteks pelayanan publik dan medis, motivasi intrinsik mengonversi kompensasi finansial menjadi dedikasi tugas yang profesional (Raharjo & Christian, 2024; Siregar & Rahmansyah, 2025). (b) Peran Variabel Moderator: Budaya organisasi ditemukan memperkuat efektivitas kompensasi terhadap kinerja ketika organisasi menerapkan kultur transparansi (Aditya, 2021). Sebaliknya, jika keadilan distributif dan prosedural dalam pembagian bonus tidak diterapkan secara merata, kebijakan kompensasi justru menurunkan produktivitas akibat munculnya demotivasi (Herianto, 2022; Nugroho & Wijaya, 2024).

Pergeseran Konseptual Kompensasi Kontemporer (RQ3)

Salah satu temuan paling menonjol dari SLR ini adalah terjadinya evolusi definisi kompensasi pada era digital (2022–2026): (a) Dampak Total Rewards dan Kerja Fleksibel: Penelitian dari Gunawan (2022) serta Fitriani dan Kurniawan (2024) menunjukkan bahwa bagi tenaga kerja modern (khususnya Generasi Z), komponen non-moneter seperti fleksibilitas waktu kerja (*flexible working arrangement*) dan tunjangan kesehatan mental dinilai sangat tinggi. Pegawai yang didukung oleh struktur insentif fleksibel menunjukkan performa tugas yang lebih tinggi dan tingkat retensi yang kokoh (Laksana, 2024; Wijaya, 2025). (b) Sistem Kompensasi Digital (E-Compensation): Fadillah (2023) menemukan bahwa implementasi *E-Compensation System* meningkatkan transparansi penilaian kinerja secara *real-time*, yang pada gilirannya menumbuhkan kepercayaan pegawai kepada manajemen. Sebaliknya, ketidakpastian dalam kebijakan pemotongan tunjangan secara digital dapat langsung meruntuhkan performa kerja (Sutrisno & Rahayu, 2023).

Pembahasan Teoretis (Theoretical Discussion)

Secara teoretis, konvergensi dari 25 artikel ini memberikan konfirmasi empiris yang kuat terhadap kombinasi *Social Exchange Theory* (SET) dan *Equity Theory*. SET terbukti valid ketika skema *Total Rewards* kontemporer diterapkan; pegawai menganggap fleksibilitas dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka sebagai "hadiah sosial" yang wajib dibalas melalui peningkatan kinerja dan perilaku kewargaan organisasi (Sari & Mulyadi, 2023). Namun demikian, efektivitas pertukaran sosial ini sangat bergantung pada asas keadilan yang

dijelaskan oleh *Equity Theory*. Jika rasio pengorbanan (*input*) dan penghargaan (*output*) dirasa timpang, maka motivasi psikologis pegawai akan runtuh, yang berujung pada penurunan kinerja secara drastis (Sutrisno & Rahayu, 2023; Saputra & Wibowo, 2024).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan studi yang berhasil penulis kumpulkan dan penulis gunakan sebagai referensi penelitian, terdapat beberapa kesimpulan utama yang penulis dapat rangkum guna menambah pemahaman terkait topik penelitian ini: (a) Tren Metodologis: Riset mengenai kompensasi dan kinerja pegawai (2020–2026) didominasi oleh pendekatan kuantitatif berbasis SEM-PLS. Terdapat pergeseran lokus riset dari sektor konvensional menuju industri digital, *tech startups*, dan klaster pekerja lintas generasi (Generasi Z). (b) Mekanisme Intervening: Kompensasi tidak lagi bersifat linear-bivariat sederhana terhadap kinerja. Efektivitasnya sangat bergantung pada mediator kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, serta dimoderasi oleh keadilan kompensasi (*compensation fairness*) dan budaya organisasi. (c) Pergeseran Paradigma: Terjadi evolusi konseptual dari kompensasi finansial tradisional menuju skema *Total Rewards* dan *E-Compensation*, di mana fleksibilitas, kesejahteraan mental (*well-being*), dan transparansi digital menjadi determinan utama pemicu kinerja.

Saran

Bagi Praktisi HRD: Organisasi harus merevitalisasi kebijakan remunerasi konvensional menjadi paket *Total Rewards* yang mengintegrasikan kompensasi finansial dengan fasilitas non-moneter (fleksibilitas kerja dan program kesejahteraan psikologis) untuk mengoptimalkan kinerja pekerja muda.

Bagi Pengambil Kebijakan: Penerapan *E-Compensation System* harus dibarengi dengan jaminan transparansi data pengupahan guna meminimalkan konflik internal dan menjaga kepercayaan pegawai kepada manajemen.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoretis: Penelitian SLR ini memperkuat relevansi kontemporer dari *Social Exchange Theory* (SET) dan *Equity Theory*. Penemuan ini menegaskan bahwa pertukaran sosial antara organisasi dan pegawai tidak lagi diukur semata-mata dengan materi finansial, melainkan melalui kualitas pengalaman kerja secara holistik (*Total Rewards*).

Implikasi Praktis: Studi ini menjadi panduan strategis bagi manajer SDM untuk tidak terjebak pada pendekatan *one-size-fits-all*. Efisiensi kinerja harian dapat didongkrak secara signifikan melalui transparansi data pengupahan elektronik (*E-Compensation*).

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset Masa Depan

Penelitian ini terbatas pada 25 artikel jurnal nasional terakreditasi dalam database SINTA, serta didominasi oleh metode kuantitatif potong-lintang (*cross-sectional*). Berpijak pada keterbatasan tersebut, agenda riset masa depan diharapkan dapat memperluas cakupan pencarian literatur ke database internasional bereputasi (seperti Scopus atau Web of Science) untuk melakukan analisis komparatif budaya. Selain itu, diperlukan riset dengan pendekatan kualitatif mendalam atau metode longitudinal untuk mengeksplorasi bagaimana bentuk kompensasi non-finansial baru seperti hak untuk memutus kontak digital setelah jam kerja (*right to disconnect*) memengaruhi kinerja psikologis pegawai dalam jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aditya, R. (2021). Pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 412–426. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13135>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Danistyarini, P., & Supriyatna, A. (2024). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pelabuhan Tanjung Priok. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 2(1). <https://doi.org/10.64620/jurma.v2i1.101>
- Ernawati, F. Y., Budiyo, R., & Siswanto, A. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang. *Jurnal STIE Semarang (Edisi Elektronik)*, 15(3), 156–173. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v15i3.676>
- Fadillah, N. (2023). Analisis pengaruh *e-compensation system* terhadap efisiensi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Bisnis*, 9(2), 101–115.
- Fitriani, L., & Kurniawan, D. (2024). Kompensasi non-moneter dan fleksibilitas kerja: Stimulus baru kinerja generasi Z di tempat kerja. *Jurnal Manajemen Strategis*, 18(2), 190–205.
- Gunawan, I. (2022). Total rewards system: Mengintegrasikan kompensasi finansial dan kesejahteraan pegawai terhadap kinerja. *Jurnal Studi Manajemen*, 16(1), 45–60.
- Herianto, T. (2022). Keadilan distributif dan prosedural dalam kompensasi serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 23–37.

- Hidayat, R. (2023). Pengaruh kompensasi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai organisasi perangkat daerah. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 12(1), 34–45.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Keele University and University of Durham Technical Report.
- Kusumawardhani, A., & Santoso, B. (2023). Kompetensi, pelatihan, dan kompensasi: Pilar peningkatan kinerja pegawai di era industri 4.0. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 10(2), 134–148.
- Laksana, M. D. (2024). Retensi karyawan dan kompensasi competitiveness sebagai driver utama kinerja pegawai milenial. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Akrua*, 6(2), 175–189.
- Lestari, R., & Handoko, T. (2022). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan stres kerja terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 1(4), 01–09. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v1i4.344>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Nata, K. D., & Perkasa, D. H. (2023). Analisis kontribusi kompensasi finansial dan non-finansial terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 1(2), 186–199. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v1i2.367>
- Nugroho, F., & Wijaya, C. (2024). Pengaruh keadilan kompensasi (*compensation fairness*) terhadap kinerja karyawan industri perbankan syariah. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 12(1), 56–71.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Prasetyo, B., & Handayani, S. (2026). Determinasi kinerja karyawan: Analisis kompensasi total, kompetensi, dan motivasi kerja di era digital. *Jurnal Riset Manajemen*, 13(1), 89–102.
- Pratiwi, E. (2022). Kompensasi manajemen, budaya organisasi, dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 24(2), 112–125.
- Putri, N. K., & Arifin, Z. (2023). Beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja sebagai prediktor kinerja pegawai. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 12(2), 77–89.
- Raharjo, S., & Christian, J. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai medis dengan work motivation sebagai mediator. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 27(1), 50–63.
- Ramadhan, A., & Setiawan, I. (2023). Dampak lingkungan kerja fisik dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 110–123.
- Saputra, A. D., & Wibowo, A. (2024). Analisis pengaruh kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan sektor manufaktur. *Jurnal Riset Bisnis*, 7(2), 201–215.

- Sari, D. P., & Mulyadi, H. (2023). Sistem manajemen reward dan kompensasi terhadap engagement dan kinerja karyawan BUMN. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, 16(3), 310–324.
- Siregar, M. A., & Rahmansyah, H. (2025). Mediasi motivasi kerja pada hubungan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 45–58.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sutrisno, E., & Rahayu, S. (2023). Evaluasi kebijakan potongan tunjangan dan kompensasi terhadap penurunan kinerja pegawai kontrak. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(2), 88–99.
- Utami, T. W., & Hardianto, R. (2024). Kompensasi terhadap kinerja pegawai: Menakar peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 21(1), 12–25.
- Wibowo, S., & Kusuma, A. (2023). Analisis insentif berbasis kinerja dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja account officer lembaga keuangan mikro. *Jurnal Manajemen Perbankan*, 10(2), 145–158.
- Wijaya, R. A. (2025). Remote work compensation policies and employee performance in tech startups. *Journal of Digital Business and Management*, 5(1), 14–29.
- WorldatWork. (2012). Total rewards: Everything that employees value in the employment relationship. In *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119196600>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>