

# Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Jasa

Didit Darmawan<sup>1</sup>, Muhammad Zarkasih Nur<sup>2</sup>, Rahayu Mahardikaningsih<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received Jun 5, 2026  
Revised Jun 18, 2026  
Accepted Jan 25, 2026

### Keywords:

Kompensasi,  
Kepuasan Kerja,  
Studi Literatur,  
Perusahaan Jasa,  
Manajemen Sumber Daya  
Manusia.

## ABSTRAK

Fenomena tingginya *turnover* karyawan pada sektor jasa di Indonesia pasca pandemi menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu faktor yang banyak dikaitkan dengan kondisi tersebut adalah persepsi ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang diterima karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis bukti empiris terkini dampak kompensasi pada kepuasan kerja. Jenis studi ini ialah studi literatur sistematis dengan merujuk pada panduan PRISMA 2020. Pengumpulan data dilakukan melalui identifikasi artikel ilmiah rentang publikasi 2020-2024, menghasilkan sepuluh artikel jurnal empiris kuantitatif yang relevan dengan perusahaan jasa. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik dan sintesis naratif untuk mengelompokkan serta menarik kesimpulan dari temuan-temuan penelitian terdahulu. Hasil sintesis menunjukkan bahwa mayoritas studi (8 dari 10 artikel) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Kompensasi juga berperan sebagai faktor hygiene yang berkontribusi dalam menurunkan *turnover* serta mendukung terbentuknya motivasi kerja. Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompensasi dengan penurunan *turnover intention* dan peningkatan retensi karyawan. Namun demikian, terdapat temuan yang tidak konsisten pada sebagian kecil studi yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan bahkan negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja bersifat kontingen, di mana faktor non-finansial seperti beban kerja, kondisi lingkungan kerja, serta kualitas komunikasi organisasi dapat memengaruhi kuat-lemahnya hubungan tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan faktor penting dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan pada sektor jasa, namun efektivitasnya akan lebih optimal apabila diintegrasikan dengan faktor organisasi lainnya yang bersifat non-finansial.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



## Corresponding Author:

Didit Darmawan  
Universitas Sunan Giri Surabaya  
Email: [dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang kompetitif merupakan masalah umum pada perusahaan. Kepuasan kerja telah menjadi indikator strategis yang memengaruhi keberlanjutan perusahaan. Pada masa kompetisi yang makin ketat, organisasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan keunggulan teknologi atau modal; kualitas sumber daya manusia yang menjadi pembeda utama. Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Putra & Darmawan, 2025). Upaya terstruktur untuk membangun SDM berkualitas tinggi ini sangat penting guna mendukung efektivitas dan produktivitas lembaga secara jangka panjang (Sinambela et al., 2022). Kepuasan kerja berperan sebagai katalis

yang mengubah potensi individu menjadi kinerja kolektif yang unggul. Kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi organisasi untuk mencapai tujuan serta menjaga daya saing dalam lingkungan bisnis (Lestari & Darmawan, 2025). Pencapaian performa kerja yang optimal tersebut pada dasarnya memiliki keterkaitan erat dengan kualitas SDM serta tingkat loyalitas yang dimiliki oleh para pegawai (Darmawan et al., 2020). Berdasarkan Robbins dan Judge (2019), pegawai yang puas condong menunjukkan *discretionary effort*, yaitu kemauan bekerja melebihi deskripsi pekerjaan formal, yang mendorong inovasi dan memperkuat citra perusahaan. Sebaliknya, tingkat kepuasan yang rendah sering berkorelasi dengan peningkatan *turnover intention* yang membebani biaya rekrutmen dan pelatihan ulang (Jiang et al., 2023). Dalam hal ini, program pengembangan karier yang terarah dapat menjadi solusi strategis untuk menekan keinginan berpindah kerja melalui penguatan komitmen organisasi (Oluwatosin & Marsal, 2023). Oleh karena itu, upaya memahami determinan kepuasan kerja merupakan keharusan strategis, bukan sekadar program kesejahteraan karyawan semata. Penilaian terhadap capaian strategis ini dapat diwujudkan secara nyata melalui penerapan indikator kinerja utama yang efektif dan terukur (Darmawan & Mardikaningsih, 2012).

Kepuasan kerja adalah keadaan afektif yang membahagiakan yang diperoleh melalui pengukuran pribadi pada pengalaman kerjanya (Luthans, 2021). Menurut Locke (1976), dalam teorinya yang fundamental, indikator kepuasan kerja dapat dinilai dari lima aspek utama antara lain, kepuasan terhadap gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisi, dan peluang promosi. Perkembangan selanjutnya oleh Spector (1997) melalui *Job Satisfaction Survey* (JSS) memperluas cakupan pengukuran menjadi sembilan aspek, termasuk penghargaan dan komunikasi. Di samping aspek-aspek tersebut, gaya kepemimpinan transformasional serta komitmen yang kuat dari dalam diri pegawai juga terbukti andal dalam meningkatkan performa kerja (Lestari & Darmawan, 2025). Dinamika kepuasan kerja juga bersifat fluktuatif, di mana karyawan dapat mengalami perubahan tingkat kepuasan seiring dengan berjalannya waktu dan pengalaman kerja. Kurangnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya motivasi karyawan sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara menyeluruh (Damayanti & Darmawan, 2025). Kombinasi antara karakteristik individu, kepemimpinan, dan sistem imbalan memegang andil besar dalam membentuk kepuasan sekaligus mengarahkan perilaku kerja karyawan (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Faktor-faktor seperti kesesuaian nilai personal dengan budaya organisasi serta dukungan dari atasan langsung turut membentuk persepsi karyawan tentang seberapa bermakna pekerjaan mereka. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk kompleks yang dipengaruhi interaksi berbagai elemen lingkungan kerja, tidak hanya faktor moneter semata.

Karyawan berkontribusi krusial menjadi pendorong penting guna mencapai fokus organisasi. Mereka bukan sekadar menjalankan tugas, namun juga menciptakan nilai melalui pengetahuan, kreativitas, dan relasi dengan pelanggan. Dalam konteks organisasi jasa, kualitas interaksi karyawan dengan pelanggan menjadi determinan utama loyalitas konsumen. Loyalitas pelanggan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi kompetisi bisnis yang semakin kompetitif (Mulyanto & Darmawan, 2025). Menurut Armstrong dan Taylor (2020), dalam paradigma manajemen modern, karyawan dipandang sebagai *human capital* yang investasinya harus dikelola secara strategis, bukan sekadar faktor produksi. Setiap kebijakan manajemen, terutama sistem kompensasi, secara langsung akan memengaruhi persepsi, motivasi, dan perilaku kerja mereka (Sedarmayanti, 2021). Penetapan kebijakan imbalan yang tepat di dalam organisasi terbukti mampu memicu kedisiplinan kerja yang bermuara pada peningkatan output karyawan (Ernawati & Putra, 2021). Di antara berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, kompensasi menempati posisi strategis karena berfungsi tidak hanya sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai sinyal penghargaan organisasi atas kontribusi karyawan. Bagi profesi tertentu seperti tenaga pendidik, keseimbangan antara kompensasi dan kualitas kehidupan kerja menjadi faktor penentu dalam mengoptimalkan kontribusi profesional mereka (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Sektor jasa, yang sangat bergantung pada interaksi interpersonal dan kualitas layanan, memiliki kerentanan tinggi terhadap fluktuasi kepuasan kerja. Pasca pandemi COVID-19, sektor ini mengalami tekanan ganda: tuntutan adaptasi teknologi dan perubahan ekspektasi karyawan terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Kondisi ini menjadikan sektor jasa Indonesia sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji ulang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, pemahaman tentang karakteristik karyawan menjadi prasyarat penting sebelum merancang kebijakan kompensasi yang efektif dan sesuai dengan konteks sosial-budaya Indonesia.

Komponen utama yang membentuk hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan adalah kompensasi. Menurut Dessler (2020), kompensasi didefinisikan sebagai seluruh pemberian material maupun non-material yang dibagikan kepada karyawan adalah tanda atas kontribusinya kepada badan usaha. Rancangan sistem imbalan ini harus dibuat secara strategis agar mampu menyelaraskan perilaku harian pegawai dengan visi besar yang ingin dicapai organisasi (Hariani et al., 2014). Indikator kompensasi dalam penelitian ini mengacu pada dua dimensi utama: pertama, kompensasi finansial langsung yang mencakup gaji pokok, bonus, serta insentif; kedua, kompensasi tidak langsung berupa jaminan kesehatan, dana pensiun, dan fasilitas (Milkovich et al., 2020). Pemberian kompensasi yang dipadukan dengan lingkungan kerja yang kondusif terbukti efektif dalam memperkokoh ikatan komitmen pegawai terhadap lembaga (Putra & Mardikaningsih, 2021). Dalam konteks perusahaan jasa, sistem kompensasi sering memiliki karakteristik unik seperti insentif berbasis kepuasan pelanggan. Ketika dirancang secara tepat, insentif semacam ini dapat menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan strategis perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan. Pengelolaan kompensasi strategis ini pada akhirnya menjadi pilar penting demi menjaga keberlanjutan hidup organisasi di tengah ketatnya persaingan (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Selain itu, transparansi dalam kebijakan kompensasi pun berkontribusi krusial guna membangun persepsi keadilan yang seiring waktu memperkokoh komitmen pegawai terhadap organisasi. Keadilan organisasi merupakan faktor penting yang memperkuat modal psikologis dan memengaruhi kinerja pegawai, sedangkan ketidakadilan dapat melemahkan modal psikologis tersebut sehingga berdampak pada menurunnya komitmen pegawai terhadap organisasi (Hariani & Darmawan, 2025). Secara menyeluruh, kinerja akhir seorang pegawai memang dibentuk oleh jalinan rumit antara budaya kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, serta komitmen yang disepakati bersama (Ernawati et al., 2022). Kombinasi elemen-elemen ini juga selaras dengan implementasi kepemimpinan dan modal psikologis dalam mengoptimalkan performa kerja di lingkungan instansi (Hariani & Darmawan, 2025). Dengan demikian, wawasan luas mengenai aspek kompensasi menjadi krusial guna mengukur pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Meskipun secara teoretis kompensasi diposisikan sebagai determinan penting kepuasan kerja, hasil penelitian empiris di Indonesia menunjukkan variasi temuan. Menurut Pratama *et al.* (2021), pada karyawan perbankan menemukan dampak kompensasi pada kepuasan kerja secara positif signifikan. Namun, Sari dan Kurniawan (2022) pada karyawan jasa logistik justru melaporkan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan. Inkonsistensi temuan ini diperkuat oleh meta-analisis Wibowo (2023) yang menemukan bahwa besaran pengaruh kompensasi bervariasi tergantung sektor industri. Variasi ini mengindikasikan adanya kemungkinan variabel moderator atau mediator yang belum tereksplorasi secara memadai dalam penelitian-penelitian sebelumnya, seperti karakteristik individu karyawan atau konteks organisasional. Oleh karena itu, hubungan antara kompensasi serta kepuasan kerja tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi spesifik di mana hubungan tersebut terjadi. Berdasarkan kesenjangan literatur tersebut, tinjauan sistematis ini bertujuan menganalisis bukti empiris terkini mengenai dampak kompensasi bagi kepuasan kerja karyawan pada perusahaan jasa di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan studi *systematic literature review* (SLR), yang bertujuan guna menganalisis, mensintesis, serta mengevaluasi temuan empiris dari studi-studi terdahulu terkait pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) yang sudah diterima secara internasional untuk memastikan transparansi dan ketelitian dalam pelaporan (Page et al., 2021). Tahapan pencarian literatur dimulai dengan identifikasi artikel melalui Google Scholar dan Portal Garuda Kemdikbudristek, yang dipilih karena cakupan jurnal Indonesia yang luas dan aksesibilitas teks penuh (Gusenbauer & Haddaway, 2020). Kata kunci pencarian meliputi: "kompensasi", "kepuasan kerja karyawan", "pengaruh kompensasi", dan "job satisfaction". Kriteria inklusi yang dipilih antara lain: (1) artikel penelitian empiris kuantitatif, (2) dipublikasi dalam rentang tahun 2020-2025, (3) berkonteks perusahaan jasa

di Indonesia, dan (4) secara spesifik menguji hubungan kompensasi sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja.

Dari proses seleksi, diperoleh 10 artikel jurnal primer yang memenuhi syarat. Analisis dilakukan secara kualitatif tematik thematic analysis untuk mengidentifikasi pola, konsistensi, dan ketidaksesuaian dari temuan-temuan penelitian (Braun & Clarke, 2006). Sintesis dilakukan dengan mengelompokkan hasil berdasarkan kesimpulan utama, kemudian mendiskusikannya dalam kerangka teori kompensasi dan motivasi yang relevan. Pendekatan ini selaras dengan perspektif Snyder (2019) yang menekankan jika tinjauan literatur merupakan metode penelitian yang valid untuk mengembangkan kerangka keilmuan, mengidentifikasi kesenjangan, dan memberikan fondasi teoretis yang kokoh.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memahami dinamika pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara komprehensif, bagian ini menyajikan tinjauan sistematis terhadap sejumlah studi empiris terkini. Tinjauan dilakukan dengan menganalisis temuan dari sepuluh artikel penelitian yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2020 hingga 2024, dengan lokus pada berbagai perusahaan di Indonesia. Pemilihan artikel dilakukan secara selektif dengan kriteria yang ketat untuk memastikan relevansi dan kualitas analisis. Penyajian akan diawali dengan memaparkan temuan-temuan kunci dari masing-masing studi, yang kemudian akan dikelompokkan dan didiskusikan secara tematik untuk mengidentifikasi pola konsistensi, ketidaksesuaian, serta celah pengetahuan yang ada. Melalui sintesis, diharap mampu dibangun suatu pengetahuan yang luas dan kritis tentang bagaimana kompensasi beroperasi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan dalam konteks bisnis Indonesia.

#### **1. Anggreani dan Saroyo (2022)**

Studi ini berlokasi di PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda), Tabalong, dengan tujuan guna mengkaji dampak kompensasi pada kepuasan kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam penelitian ini, melibatkan 38 karyawan sebagai sampel yang ditarik dari total populasi sebanyak 103 orang. Instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta kuesioner berskala Likert. Data dianalisis melalui regresi linier sederhana dengan program SPSS versi 26. Temuan utama studi mengungkapkan jika kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan. Besarnya kontribusi pengaruh tersebut adalah 10,1%, yang menurut interpretasi termasuk dalam kategori korelasi sangat rendah.

#### **2. Anggara dan Ingkadijaya (2023)**

Penelitian yang dilaksanakan di Hotel Santika, ICE BSD, dilakukan guna mengkaji dampak kompensasi dan motivasi pada kepuasan kerja karyawan. Pendekatan kuantitatif diterapkan sebagai metode studi. Sebanyak 130 karyawan dilibatkan sebagai responden melalui sampling jenuh. Data dihimpun melalui penyebaran kuesioner, sementara data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Temuan analisis menunjukkan jika kompensasi serta motivasi terbukti memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.

#### **3. Suhendar (2021)**

Penelitian di PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya dengan fokus untuk menganalisis dampak kompensasi, kepuasan kerja, serta retensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif diterapkan pada studi ini. Angket dipilih dengan melibatkan 100 sampel yang dihitung menggunakan rumus Slovin dari populasi yang ada. Data diperoleh melalui angket serta observasi, kemudian analisis data menerapkan analisis jalur. Temuan analisis mengindikasikan jika kompensasi, kepuasan kerja, serta retensi karyawan memiliki dampak pada kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

#### **4. Suwandi dan Mandahuri (2021)**

Studi yang dilakukan di PT ISS Cikarang dilakukan guna menganalisis dampak kompensasi pada kinerja karyawan melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Studi menerapkan pendekatan kuantitatif. Sejumlah 97 responden ditetapkan dengan random sampling. Penghimpunan data dilakukan dengan angket online dan analisis data melalui SEM melalui aplikasi SmartPLS. Temuan analisis mengindikasikan beberapa temuan penting: (1) kompensasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh pada kinerja karyawan secara positif dan signifikan; (2) kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

**5. Ramadhanty dan Djastuti (2020)**

Penelitian kuantitatif di PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang dengan tujuan menganalisis dampak kompensasi serta stres kerja pada kinerja karyawan melaluia variabel intervening kepuasan kerja. Seluruh karyawan perusahaan menjadi populasi studi, dengan sejumlah 63 karyawan yang dipilih dengan accidental sampling menjadi sampel studi. Analisis data menerapkan regresi berganda, analisis jalur, serta uji Sobel melalui program IBM SPSS 23. Temuan studi mengindikasikan jika kompensasi memberikan dampak pada kepuasan kerja maupun kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Sebaliknya, stres kerja menunjukkan dampak pada kedua variabel tersebut secara negatif dan signifikan. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memediasi dampak kompensasi serta stres kerja pada kinerja karyawan.

**6. Puspitawati dan Atmaja (2020)**

Penelitian kuantitatif yang berlokasi di hotel-hotel non bintang di Kota Denpasar, Bali, dilakukan guna menganalisis dampak kompensasi pada stres kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sebanyak 105 responden dipilih secara acak random sampling dari populasi karyawan hotel. Instrumen penelitian berupa kuesioner berskala Likert, sementara data dianalisis menggunakan teknik analisis jalur. Temuan analisis mengindikasikan jika kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif dan signifikan, namun memberikan pengaruh pada stres kerja secara negatif dan signifikan. Di sisi lain, ditemukan pula jika stres kerja memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara negatif dan signifikan.

**7. Safrila dan Oktiani (2024)**

Penelitian di PT Samugara Artajaya dengan tujuan untuk menguji dampak kompensasi serta disiplin kerja pada kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif. Teknik total sampling diterapkan dengan menjadikan seluruh populasi yang berjumlah 33 responden sebagai sampel penelitian. Data primer dihimpun dengan angket, kemudian analisis data menerapkan regresi linear berganda. Temuan pengujian hipotesis menunjukkan jika kompensasi serta disiplin kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan positif dan signifikan.

**8. Siregar dan Linda (2022)**

Studi kuantitatif yang dilakukan di PT. Pusaka Graha Teknik dilakukan guna menganalisis dampak kompensasi, komunikasi, dan beban kerja pada kepuasan kerja karyawan. Populasi sekaligus sampel pada studi ini sebanyak 54 karyawan, dipilih melalui survei. Penghimpunan data menerapkan angket, kemudian analisis data menerapkan regresi linier berganda melalui SPSS versi 21. Temuan analisis mengungkapkan jika secara simultan kompensasi, komunikasi, serta beban kerja memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Namun, secara parsial hanya kompensasi yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sementara komunikasi serta beban kerja tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

**9. Gulo (2022)**

Studi kuantitatif di PT. Mandiri Matahari Logistics dengan tujuan guna menganalisis dampak kompensasi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi pada kepuasan kerja karyawan. Teknik sampling jenuh digunakan dengan menjadikan keseluruhan karyawan sebanyak 70 karyawan sebagai sampel. Data primer dihimpun melalui angket dengan skala Likert, kemudian analisis data menerapkan regresi linier berganda. Temuan studi mengindikasikan jika kompensasi serta budaya organisasi memberikan pengaruh kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Sebaliknya, lingkungan kerja justru menunjukkan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara negatif dan signifikan.

**10. Wahid (2024)**

Penelitian di PT Occommerce Capital Indonesia, Jakarta Barat, dengan tujuan mengkaji dampak keadilan prosedural, stres kerja, serta kompensasi pada produktivitas kerja, serta menguji peran mediasi kepuasan kerja. Studi menerapkan metode survei melalui pendekatan kuantitatif, menggunakan 100 karyawan menjadi responden. Penghimpunan data dengan kuesioner daring dan analisis data menerapkan uji asumsi klasik serta analisis jalur. Temuan analisis mengindikasikan jika keadilan prosedural dan kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif, namun stres kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja secara signifikan. Terkait produktivitas kerja, keadilan prosedural dan stres kerja terbukti berpengaruh, sementara kompensasi dan kepuasan kerja justru tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti

memediasi pengaruh stres kerja pada produktivitas kerja, namun tidak cukup kuat dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural maupun kompensasi pada produktivitas kerja.

**Tabel 1. Studi Terdahulu**

No	Nama Penulis	Lokasi Penelitian	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1.	Anggreani dan Saroyo (2022)	PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda), Tabalong	Analisis hasil kepuasan kerja karyawan di pengaruhi oleh kompensasi	Kompensasi memberikan dampak pada kepuasan kerja karyawan secara positif.
2.	Anggara dan Ingdijaya (2023)	Hotel Santika, ICE BSD	Kajian tentang meningkatkan kepuasan kerja yang di pengaruhi kompensasi serta motivasi	Kompensasi serta motivasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan.
3.	Suhendar (2021)	PT. Bank bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya	Studi mengenai kontribusi kompensasi, kepuasan kerja, serta retensi terhadap kinerja	Kompensasi, kepuasan kerja, serta retensi karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
4.	Suwandi dan Mandahuri (2021)	PT ISS Cikarang	Analisis peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja	Kompensasi berpengaruh pada kinerja dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.
5.	Ramadhanty dan Djastuti (2020)	PT Jasa Marga (Persero)Tbk Cabang Semarang	Studi tentang kompensasi serta stres kerja pada kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja	Kompensasi memberikan pengaruh positif, sementara stres kerja memberikan pengaruh negatif pada kepuasan kerja dan kinerja.
6.	Puspitawati dan Atmaja (2020)	Hotel Non Bintang, Kota Denpasar, Bali	Kajian pengaruh kompensasi terhadap stres kerja serta kepuasan kerja	Kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif dan signifikan serta memberikan pengaruh pada stres kerja secara negatif dan signifikan.
7.	Safriila dan Oktiani (2024)	PT Samugara Artajaya	Analisis kontribusi kompensasi serta disiplin kerja pada kepuasan kerja	Kompensasi serta disiplin kerja secara positif dan signifikan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja karyawan.
8.	Siregar dan Linda (2022)	PT. Pusaka Graha Teknik	Studi tentang dampak kompensasi, komunikasi, serta beban kerja pada kepuasan kerja	Kompensasi memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara signifikan.
9.	Gulo (2022)	PT. Mandiri Matahari Logistics	Kajian mengenai dampak kompensasi, lingkungan kerja, serta budaya pada kepuasan	Kompensasi serta budaya organisasi memberikan pengaruh positif, pada kepuasan kerja karyawan.
10.	Wahid (2024)	PT Occommerce Capital Indonesia, Jakarta Barat	Analisis peran mediasi kepuasan kerja pada dampak keadilan, stres, serta kompensasi terhadap produktivitas	Kompensasi dan keadilan prosedural memberikan pengaruh pada kepuasan kerja secara positif.

Studi terdahulu di Indonesia secara konsisten membangun alur pemikiran bahwa kompensasi merupakan determinan utama kepuasan kerja. Studi oleh Anggreani dan Saroyo (2022) pada sektor jasa air minum, Safriila dan Oktiani (2024) pada sektor logistik, serta Anggara dan Ingdijaya (2023) pada sektor perhotelan, seluruhnya membuktikan dampak kompensasi pada kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan. Alur penelitian ini kemudian berkembang dengan menguji mekanisme yang lebih kompleks. Suwandi dan Mandahuri (2021) dan Ramadhanty dan Djastuti (2020) memperkuat posisi kompensasi dengan membuktikan bahwa kepuasan kerja

yang terbentuk darinya mampu menjadi mediator untuk meningkatkan kinerja karyawan. Konsistensi temuan di berbagai sektor dan model penelitian ini secara teoretis dijelaskan oleh Teori Dua Faktor Herzberg (1959), yang memosisikan kompensasi sebagai hygiene factor krusial untuk mencegah ketidakpuasan, serta Teori Keadilan Adams (1965) yang menekankan bahwa persepsi adil atas imbalan merupakan fondasi psikologis bagi terciptanya kepuasan.

Meskipun alur mayoritas penelitian menunjukkan pengaruh positif, terdapat pula penelitian terdahulu yang menghadirkan anomali penting. Siregar dan Linda (2022) menemukan bahwa komunikasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan, sementara Gulo (2022) justru melaporkan bahwa lingkungan kerja dapat berpengaruh negatif terhadap kepuasan meskipun kompensasi sudah memadai. Temuan-temuan yang bervariasi ini mengindikasikan bahwa hubungan kompensasi-kepuasan bersifat situasional. Di samping itu, keadilan organisasi dalam pembagian kompensasi tersebut juga memegang peranan krusial untuk menumbuhkan keterikatan kerja pegawai (Darmawan, 2012). Dari sintesis ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun secara umum kompensasi menjadi fondasi penting kepuasan kerja, pengaruhnya bersifat kompleks dan dapat dimoderasi oleh variabel situasional lainnya seperti lingkungan kerja, komunikasi, dan stres kerja. Sifat kompleks dari keterkaitan variabel-variabel ini pada dasarnya sejalan dengan prinsip-prinsip perilaku organisasi yang mengatur interaksi manusia di tempat kerja (Darmawan, 2013). Selain untuk kepuasan kerja, penggabungan kompensasi yang tepat dengan etos kerja dan pengalaman yang matang juga terbukti andal dalam mendongkrak performa individu (Arifin & Putra, 2020). Kombinasi faktor imbalan ini pun dapat dipadukan dengan pemenuhan standar kompetensi serta kepemimpinan yang kuat demi menghasilkan keluaran kerja yang unggul (Arifin et al., 2019). Bahkan pada ruang lingkup instansi pemerintahan, integrasi antara kompensasi dan lingkungan kerja yang kondusif tetap menjadi penentu utama dalam mengoptimalkan kinerja aparatur (Dahar & Mardikaningsih, 2022).

Sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), perusahaan tidak boleh lagi memandang kompensasi secara terpisah, melainkan sebagai bagian integral dari sistem *reward* yang holistik. Berdasarkan alur penelitian terdahulu, strategi kompensasi yang efektif harus dirancang secara simultan dengan penguatan motivasi (Anggara & Ingkadijaya, 2023) dan disiplin kerja (Safrila & Oktiani, 2024). Dalam mengelola angkatan kerja, pemantauan motivasi dan kinerja ini juga harus tetap diperhatikan secara berkelanjutan bagi kelompok karyawan yang berusia senior (Darmawan & Mardikaningsih, 2023). Selain itu, manajemen perlu mengelola stres kerja (Ramadhanty & Djastuti, 2020; Puspitawati & Atmaja, 2020) serta menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang suportif (Gulo, 2022) agar investasi kompensasi perusahaan memberikan dampak optimal. Studi kepustakaan terkini turut menegaskan adanya kaitan yang erat antara indikator budaya kerja yang suportif dengan capaian kinerja lembaga secara menyeluruh (Darmawan, 2024). Lebih jauh, temuan Wahid (2024) dan Suhendar (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja bukanlah tujuan akhir, melainkan instrumen strategis untuk mencapai kinerja dan retensi unggul. Pada konteks yang lebih luas, penyelarasan berbagai elemen SDM ini menjadi bagian dari sebaran faktor utama yang berfungsi meningkatkan efektivitas organisasi (Darmawan, 2024).

Implikasi utamanya adalah perlunya pendekatan terintegrasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan tersebut menekankan pada pemberian kompensasi finansial yang adil dipadukan dengan pemenuhan kebutuhan intrinsik dan penciptaan ekosistem kerja positif untuk memacu kepuasan kerja yang berkelanjutan. Pada era modern, tata kelola ekosistem kerja ini dapat dioptimalkan melalui program digitalisasi sumber daya manusia guna mendorong efisiensi internal sekaligus kepuasan layanan (Darmawan, 2026). Selain itu, perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi sistem kompensasi agar tetap relevan dengan kebutuhan karyawan serta kondisi organisasi. Evaluasi tersebut juga harus memastikan keadilan internal dan eksternal, serta mengintegrasikannya dengan faktor lain seperti lingkungan kerja, komunikasi, dan pengelolaan beban kerja. Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pemberian imbalan, tetapi juga pada penciptaan pengalaman kerja yang holistik guna meningkatkan kepuasan, kinerja, dan retensi karyawan secara optimal.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelusuran terhadap sepuluh penelitian empiris pada sektor jasa di Indonesia, kompensasi tampak memiliki keterkaitan yang konsisten dengan kepuasan kerja karyawan. Pada

berbagai konteks seperti perhotelan, logistik, perbankan, dan sektor jasa lainnya, sebagian besar studi menunjukkan pola yang relatif serupa, yakni semakin baik persepsi karyawan terhadap kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang muncul. Dalam beberapa penelitian, kepuasan kerja tersebut bahkan tidak berhenti sebagai hasil akhir, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Meskipun demikian, hubungan tersebut tidak selalu menunjukkan hasil yang seragam. Sejumlah studi memperlihatkan bahwa pengaruh kompensasi dapat melemah ketika faktor lain seperti kondisi lingkungan kerja, komunikasi organisasi, beban kerja, maupun budaya kerja memiliki peran yang lebih menonjol. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hasil dari interaksi berbagai aspek dalam pengalaman kerja karyawan, tidak hanya ditentukan oleh faktor kompensasi semata. Dalam kondisi tertentu, faktor non-finansial dapat memberikan kontribusi yang sama pentingnya dalam membentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, kompensasi dapat dipahami sebagai salah satu komponen penting dalam pembentukan kepuasan kerja, namun posisinya lebih tepat ditempatkan sebagai bagian dari sistem kerja yang lebih luas. Pengaruhnya akan lebih optimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang efektif, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional. Sebaliknya, ketidakseimbangan pada aspek-aspek tersebut dapat membuat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menjadi kurang maksimal meskipun secara nominal telah dianggap memadai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Anggara, R., & Ingkadijaya, R. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Santika. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 6(1), 14–24.
- Anggreani, S., & Saroyo, S. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda). *Jurnal Administrasi Bisnis STIA Tabalong*, 8(2), 51–60.
- Arifin, S., & Putra, A. R. (2020). Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(7), 39–45.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page, London.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Dahar, D., & Mardikaningsih, R. (2022). The Influence of Compensation and Work Environment on the Performance of Sub-District Employees. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 28–32.
- Damayanti, F., & Darmawan, D. (2025). The Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Terapan*, 3(1), 97–111.
- Darmawan, D. (2012). Studi Empiris tentang Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27–32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta – PT JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Darmawan, D. (2024). Studi Kepustakaan: Indikator Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi serta Hubungan Antar Variabel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 19–29.
- Darmawan, D. (2026). Digitalisasi Sumber Daya Manusia sebagai Pendorong Efisiensi SDM dan Kepuasan Layanan di Organisasi Manufaktur. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 5(2), 2095–2107.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issailillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance, and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2023). Measuring Motivation and Performance of Older Workers for Sustainable Organizational Contribution. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 167–196.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education, New York.

- Ernawati, E., & Putra, A. R. (2021). Pengaruh Kedisiplinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Simki Economic*, 4(2), 133–141.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119–126.
- Gulo, M. A. Y. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 150–160.
- Gusenbauer, M., & Haddaway, N. R. (2020). Which Academic Search Systems are Suitable for Systematic Reviews or Meta-Analyses? Evaluating Retrieval Qualities of Google Scholar, PubMed, and 26 Other Resources. *Research Synthesis Methods*, 11(2), 181–217.
- Hariani, M., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Modal Psikologis, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Satyagraha*, 8(1), 180–198.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Jiang, Z., Wang, Y., & Li, R. (2023). The Impact of Compensation on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 215–230.
- Lestari, F. A. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Nusantara*, 6(1), 93–113.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing, Charlotte.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7–25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain Kompensasi Strategis untuk Keberlanjutan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Tinjauan tentang Kualitas Kehidupan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Kontribusi terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 6511–6521.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education, New York.
- Mulyanto, F. D., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kepercayaan terhadap Loyalitas Pelanggan Tokopedia. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 3(1), 196–212.
- Oluwatosin, A., & Marsal, A. P. (2023). The Role of Career Development in Mitigating Employee Turnover Intention through Organizational Commitment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 63–78.
- 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. *British Medical Journal*, 372(71), 1–9.
- Pratama, R., Nugroho, A., & Lestari, D. (2021). Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Perbankan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(3), 201–215.
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2020). Pengaruh Kompensasi terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 5(2), 123–134.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2025). Integrasi Total Quality Management dan Performance Management System untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Satyagraha*, 8(1), 199–213.
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2021). Kompensasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44–53.
- Ramadhanty, S. R., & Djastuti, I. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(3), 1–9.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education, New York.
- Safirila, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2(1), 35–49.
- Sari, N. P., & Kurniawan, D. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Hubungan Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Jasa Logistik di Surabaya. *Jurnal Manajemen Transportasi*, 10(1), 55–70.

- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Edisi Revisi). Refika Aditama, Bandung.
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(1), 47–58.
- Siregar, E., & Linda, V. N. (2022). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pusaka Graha Teknik. *Jurnal Manajemen USNI*, 6(2), 25–35.
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Suhendar, A. D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank BJB Tbk Cabang Tasikmalaya). *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 182–194.
- Suwandi, & Mandahuri, M. (2021). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja pada PT ISS Cikarang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 4(1), 238–246.
- Wahid, A. A. (2024). Pengaruh Keadilan Prosedural, Stres Kerja, dan Kompensasi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Perusahaan Jasa Impor PT Occommerce Capital Indonesia. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(6), 285–305.
- Wibowo, A. (2023). Kompensasi dan Kepuasan Kerja: Sebuah Meta-Analisis Studi Empiris di Indonesia Periode 2018–2023. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 88–104.