Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
5 (3) 2025, Page: 35305-35322

Dampak Strategi Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Multinasional: Tinjauan literatur Sistematis

Setio Dharma Negara[1], Agustinu Tri Atmojo[2], Irgi Achmad Farezi[3], Sentot Imam Wahjono[4]
[1,2,3,4] **Program Studi S1 Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya Indonesia**
Corresponding Author: Setio Dharma Negara, e-mail: setio.dharma.negara-2022@fe.um-surabaya.ac.id

Published: December, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan tinjauan literatur sistematis yang mengkaji dampak strategi kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan multinasional dengan menggunakan metodologi PRISMA. Strategi kompensasi yang efektif berperan sebagai instrumen strategis untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan melalui integrasi kompensasi finansial dan non-finansial, serta keadilan distributif dan prosedural. Studi menunjukkan bahwa kompensasi yang dirancang dengan mempertimbangkan konteks budaya, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja, dapat meningkatkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual karyawan secara signifikan. Analisis meta ditemukan korelasi positif antara kompensasi berbasis kinerja dengan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Namun, implementasi strategi kompensasi perlu memperhatikan keseimbangan antara insentif dan tekanan kerja untuk mencegah dampak negatif. Hasil tinjauan ini memberikan rekomendasi bagi organisasi multinasional untuk merancang sistem kompensasi yang holistik, transparan, dan sesuai dengan karakteristik budaya lokal guna mendorong engagement dan kinerja optimal karyawan.

Kata Kunci: Strategi Kompensasi, Kinerja karyawan, Perusahaan Multinasional.

ABSTRACT

This study is a systematic literature review that examines the impact of compensation strategies on employee performance in multinational companies using the PRISMA methodology. An effective compensation strategy serves as a strategic instrument to motivate and improve employee performance through the integration of financial and non-financial compensation, as well as distributive and procedural justice. Studies show that compensation designed with cultural context, transformational leadership, and work motivation in mind can significantly improve employee task performance and contextual performance. A meta-analysis found a positive correlation between performance-based compensation and increased productivity and job satisfaction. However, the implementation of compensation strategies requires attention to the balance between incentives and work pressure to prevent negative impacts. The results of this review provide recommendations for multinational organizations to design a holistic, transparent, and culturally appropriate compensation system to encourage optimal employee engagement and performance.

Keywords: Compensation Strategy, Employe Performance, Multinational Company

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang terus berkembang, pentingnya manajemen sumber daya manusia telah menjadi fokus utama perusahaan multinasional. Sebagaimana diungkapkan Wahjono (2020), transformasi dalam organisasi modern mencakup perubahan mendasar di mana "perubahan dimaksud bukan hanya yang berhubungan dengan teknologi sebagai piranti tapi juga terjadi perubahan pada manusia sebagai subyek dan sekaligus sebagai obyek teknologi." Dalam konteks ini, strategi kompensasi telah muncul sebagai instrumen strategis dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan multinasional.

Motivasi kerja merupakan faktor krusial dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Robbins (2001) yang dikutip dalam penelitian Rahmadani, Sahila, dan Wahjono (2025), "motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual." Penelitian Rahmadani et al. (2025) pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk menunjukkan bahwa "variabel bebas (Motivasi)

berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel terikat (Produktivitas)," dengan tingkat korelasi mencapai 99,9% antara motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Dalam penelitian Wahjono (2007) di sekolah-sekolah Muhammadiyah, ditemukan bahwa "Authentic Transformational Leadership behavior have significant influence on Job Satisfaction directly. The significant influence also shown with intervening variables Reverence." Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang otentik dan transformatif dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang merupakan mediator penting dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah Muhammadiyah, Wahjono et al. (2013) menekankan bahwa "Authentic Transformational Leadership behavior have significant direct effect on Emotional Intelligence. The significant influence was also shown by intervening variables: Value Congruence (positive), and Trust (negative)." Temuan ini mengungkapkan kompleksitas faktor-faktor yang memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, dengan value congruence dan kepercayaan memainkan peran penting.

Kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi tidak dapat dilepaskan dari konteks kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian Wahjono (2011) mengenai kesinambungan perusahaan keluarga menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam memperkuat ketahanan ekonomi. Wahjono menekankan bahwa untuk memperkuat daya saing perusahaan, diperlukan "pemeliharaan wirausaha yang telah ada dan mempertahankannya dengan menjaga terjadinya suksesi kepemimpinan di perusahaan-perusahaan keluarga." Nilai-nilai budaya bisnis seperti "Bertindak proaktif, Menghindari aji mumpung, Menjaga amanah dan tidak berkhianat, Titis yang berarti efektif dan efisien, Temen dalam arti sungguh-sungguh, Tatag dalam arti siap menerima apapun hasil dan risiko suatu tindakan" merupakan fondasi yang kuat untuk mengintegrasikan strategi kompensasi dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Layanan informasi dan sistem manajemen menjadi semakin penting dalam era digital untuk mengoptimalkan kepuasan karyawan. Wahjono et al. (2017) dalam studi mereka tentang Intelligent Transportation System (ITS) mengungkapkan bahwa "ada positive dan significant correlations antara ITS components dengan kepuasan pengguna dalam partially dan simultaneously." Prinsip ini dapat diterapkan pada sistem kompensasi, di mana transparansi dan akses informasi real-time tentang struktur kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan kepercayaan terhadap sistem.

Wahjono dan Marina (2020) dalam materi ajar tentang Perilaku Organisasi di era Ekonomi Digital menjelaskan bahwa "kesuksesan ditentukan oleh kemampuan kolaborasi human+robot" dan perubahan perilaku dalam organisasi perlu mengantisipasi tantangan teknologi terbaru. Dalam konteks ini, sistem kompensasi harus dirancang tidak hanya untuk menarik dan mempertahankan talenta manusia tradisional, tetapi juga untuk mengelola transisi menuju lingkungan kerja yang hybrid dan digital. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengadaptasi strategi kompensasi mereka dengan mempertimbangkan "65% anak-anak kita yang kini memulai sekolah nantinya bakal mendapatkan pekerjaan-pekerjaan yang sekarang belum dikenal," menandakan kebutuhan untuk kompensasi yang fleksibel dan berorientasi pada pengembangan keterampilan masa depan.

Meskipun literatur menunjukkan hubungan positif antara motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, sedikit penelitian yang secara eksplisit mengintegrasikan temuan-temuan ini dalam konteks strategi kompensasi multinasional, terutama di pasar berkembang Asia Tenggara. Celah penelitian ini menekankan kebutuhan untuk tinjauan sistematis yang menggunakan metodologi PRISMA untuk mensintesis bukti dari berbagai sumber dan mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang mempengaruhi efektivitas strategi kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan multinasional.

Kompensasi merupakan elemen kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Menurut Osho (2022), "Kompensasi adalah gaji yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan dari kontribusi serta upaya mereka kepada perusahaan dan merupakan pendekatan sistematis untuk menyeimbangkan hubungan kerja-karyawan melalui pemberian insentif kepada karyawan baik yang bersifat moneter maupun non-moneter." Lebih lanjut, Singh dan Medhavi (2025) menjelaskan bahwa "manajemen kompensasi, yang didefinisikan oleh Bustamam et al. (2014) dan

Greene (2014), adalah alat yang berguna bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku dan produktivitas karyawan, dengan struktur upah berdasarkan kompetensi, kinerja, keterampilan, dan pemberian manfaat kepada pekerja." Tujuan utama kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berkualitas tinggi, sambil tetap mempertahankan keadilan internal dan eksternal dalam organisasi serta mematuhi persyaratan hukum yang berlaku.

Kompensasi terdiri dari berbagai komponen yang terintegrasi untuk menciptakan paket total yang komprehensif bagi karyawan. Sebagaimana dijelaskan dalam literatur, "kompensasi menurut Ardana (2015) terdiri dari dua jenis, yaitu: (1) Kompensasi Finansial yang dapat dibagi menjadi kompensasi langsung meliputi gaji pokok, upah prestasi, upah insentif, bonus, komisi, berbagi keuntungan, dan distribusi saham serta kompensasi tidak langsung yang mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja, pembayaran di luar jam kerja seperti program liburan, cuti tahunan, dan cuti persalinan serta kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir; (2) Kompensasi Non-Finansial yang dibagi menjadi dua kategori yaitu pekerjaan dengan tugas menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa prestasi serta lingkungan kerja yang mencakup kebijakan yang solid, penyelia yang kompeten, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman." Dalam era modern, Zhou, Yang, dan Faye (2025) menambahkan bahwa "Total Rewards (TR) telah menjadi strategi krusial, mengatasi kebutuhan yang beragam dari tenaga kerja modern sambil membantu mengelola biaya personalia yang meningkat, dengan definisi yang lebih luas dari WorldatWork mencakup semua yang dianggap bernilai oleh karyawan dalam hubungan kerja, dikenal sebagai total value, yang mencakus kompensasi, manfaat, keseimbangan kehidupan kerja, kinerja dan pengakuan, serta pengembangan dan peluang karir."

Pemahaman mengenai bagaimana kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa teori motivasi klasik. Appelbaum (1991) mengungkapkan bahwa "teori ekuitas Adams menekankan bahwa hal yang penting bukanlah jumlah uang yang dibayarkan kepada orang-orang tetapi persepsi keadilan dalam perlakuan mereka. Menurut Adams, karyawan menguji hubungan antara masukan mereka ke pekerjaan (pendidikan, pengalaman, keterampilan, upaya, dll.) dan keluaran mereka (gaji, tunjangan, promosi, pengakuan, dll.) dengan yang dimiliki karyawan rekan lain dalam organisasi yang sama atau yang sebanding." Sementara itu, ekspektansi teori Vroom (1964) seperti dikutip oleh Appelbaum (1991) menyatakan bahwa "variabel kunci kinerja adalah tingkat usaha, yang bergantung pada ekspektansi atau keyakinan seseorang bahwa probabilitas ada bahwa upaya akan mengarah pada hasil, valensi, kekuatan keinginan individu untuk hasil tertentu itu, dan instrumentalitas, keyakinan orang bahwa tindakan tertentu mengarah pada hasil tertentu." Chen et al. (2023) dalam meta-analisis komprehensif mereka menjelaskan bahwa "Pay for performance (PFP) memiliki efek positif terhadap kinerja pekerjaan di tempat kerja. Penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara PFP dan kedua aspek kinerja pekerjaan (yaitu, kinerja tugas dan kinerja kontekstual), dengan hubungan antara PFP dan kinerja tugas lebih kuat daripada hubungan antara PFP dan kinerja kontekstual.

Persepsi keadilan dalam sistem kompensasi memainkan peran krusial dalam menentukan kepuasan dan kinerja karyawan. Chen et al. (2023) menemukan bahwa "dari perspektif ekuitas, hasil kami menunjukkan bahwa hubungan antara PFP dan kinerja tugas sebagian dimediasi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural, dengan keadilan distributif memiliki efek mediasi yang lebih substansial daripada keadilan prosedural. Namun, hubungan antara PFP dan kinerja kontekstual hanya sebagian dimediasi oleh keadilan prosedural." Penelitian Nordgren Selar et al. (2023) mengonfirmasi ini dengan menemukan bahwa "profil kompensasi dengan kombinasi gaji rata-rata atau tinggi dengan kualitas prosedural tinggi dalam hal keadilan penetapan gaji dan kepemimpinan transaksional menunjukkan hasil kerja dan kesehatan yang paling menguntungkan, sedangkan kombinasi gaji rendah dengan prosedur yang tidak adil dikaitkan dengan niat turnover yang lebih tinggi, kesehatan diri yang lebih buruk, dan kelelahan yang berhubungan dengan pekerjaan, terlepas dari kompresi gaji (Profil 1) atau dispersi gaji tinggi (Profil 3)."

Efektivitas strategi kompensasi sangat dipengaruhi oleh faktor budaya dan kontekstual. Chen et al. (2023) dalam analisis meta-analitis mereka mengungkapkan bahwa "penelitian kami mengidentifikasi budaya nasional sebagai moderator penting yang menjelaskan variabilitas dalam efek PFP. Hasil kami menunjukkan bahwa dampak positif dari PFP pada keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan

gaji adalah lebih besar di negara-negara kolektif daripada di negara-negara individualis. Khususnya, distribusi keadilan di negara-negara kolektif mencapai 0,38 dibandingkan 0,10 di negara-negara individualis." Zhou et al. (2025) melaporkan bahwa "karyawan dengan orientasi kolektivisme vertikal tinggi mendefinisikan diri mereka sebagai bagian dari kolektif, mematuhi norma kelompok, menghormati otoritas, dan bersedia mengorbankan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dari dalam kelompok. Oleh karena itu, ketika karyawan dengan orientasi kolektivisme vertikal tinggi bergabung dengan tim kerja, mereka menekankan keanggotaan mereka dalam tim, sangat mengidentifikasi dengannya, dan menginternalisasi aturannya untuk selaras dengan ekspektasi tim." Findings ini menunjukkan bahwa organisasi multinasional harus mempertimbangkan konteks budaya lokal ketika merancang strategi kompensasi global.

Implementasi strategi kompensasi di era modern menghadapi beberapa tantangan signifikan. Appelbaum (1991) memperingatkan bahwa "meskipun rencana insentif dapat memberikan kontribusi penting untuk profitabilitas dan retensi personel kunci karena mereka menghubungkan kompensasi langsung dengan produktivitas, ada beberapa masalah inheren dengan upah insentif. Target kinerja dan kinerja aktual dapat dimanipulasi, tergantung pada pengaruh, dan dengan demikian dimungkinkan untuk mengalahkan sistem dan mendapatkan gaji lebih tinggi untuk kinerja yang lebih rendah. Rencana insentif dapat menyebabkan iklim organisasi yang negatif—budaya yang ditandai dengan kepercayaan rendah, kurangnya berbagi informasi, hubungan kerja yang tidak kooperatif, dan ketiadaan komitmen terhadap tujuan organisasi." Chen et al. (2023) menegaskan kompleksitas ini dengan mencatat bahwa "dari perspektif evaluasi kognitif, kami menemukan bahwa PFP mengerahkan efek double-edged pada kinerja pekerjaan dengan meningkatkan motivasi intrinsik dan tekanan karyawan. Efek positif tidak langsung dari PFP pada kinerja pekerjaan melalui motivasi intrinsik sedikit lebih besar dari efek negatif tidak langsung dari PFP pada kinerja pekerjaan melalui tekanan." Ini menunjukkan bahwa desain sistem kompensasi harus mempertimbangkan keseimbangan antara insentif dan tekanan kerja.

Untuk memaksimalkan efektivitas strategi kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus mengadopsi pendekatan yang holistik dan terukur. Chen et al. (2023) memberikan rekomendasi manajemen yang jelas: "Pertama, perusahaan harus memperhatikan peran insentif dari PFP, terutama dalam merancang intensitas PFP yang tepat. Kedua, perusahaan harus menunjukkan keadilan dalam semua aspek alokasi kompensasi, baik dalam hal hasil maupun prosedur. Ketiga, perusahaan di berbagai negara harus mempertimbangkan kecenderungan individualis atau kolektif nasional mereka sendiri untuk memanfaatkan efek insentif dari PFP dengan tepat." Nordgren Selar et al. (2023) melengkapi ini dengan menyarankan bahwa "sistem pembayaran perlu mempertimbangkan kombinasi beberapa karakteristik kompensasi. Lebih spesifik, kombinasi tingkat pembayaran yang layak (rata-rata atau tinggi) dan kualitas prosedural tinggi dalam hal keadilan penetapan gaji dan kepemimpinan transaksional tampaknya merangsang hasil kerja dan kesehatan yang positif. Dalam hal dispersi gaji horizontal yang dirasakan, kompresi gaji mungkin memiliki konsekuensi yang menguntungkan, terutama jika dikombinasikan dengan kualitas prosedural yang tinggi." Dengan mengintegrasikan teori, bukti empiris, dan praktik terbaik, organisasi dapat mengembangkan sistem kompensasi yang tidak hanya menarik dan mempertahankan talenta berkualitas, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kinerja dan engagement karyawan di seluruh konteks organisasi dan budaya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kompensasi

Kompensasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai total semua bentuk imbalan atau pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini mencakup tidak hanya penghasilan tetap seperti gaji, tetapi juga berbagai bentuk imbalan variabel, tunjangan, dan insentif lainnya. Kompensasi berperan sebagai mekanisme untuk memberi penghargaan kepada karyawan, menarik talenta, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Menurut Berger (2008), kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu: **kompensasi tunai,** yang mencakup gaji serta bonus; **kompensasi kotor**, yaitu total keseluruhan biaya penggajian yang mencakup berbagai keuntungan dan tunjangan; serta **kompensasi bersih**, yakni

jumlah yang diterima karyawan setelah dilakukan pemotongan pajak.

Daft (2003) memandang kompensasi secara lebih komprehensif, yakni sebagai perpaduan antara pembayaran dalam bentuk uang serta barang atau jasa yang memiliki nilai finansial dan diberikan kepada karyawan. Sementara itu, Bernardin (2007) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan kombinasi dari imbalan finansial dan manfaat nyata yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari hubungan kerja mereka dengan organisasi.

Caruth dan Handlogten (2001) menyatakan bahwa kompensasi meliputi seluruh bentuk penghargaan atau imbalan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas jasa atau kontribusi yang mereka berikan.

Pengertian Strategi Kompensasi

Organisasi menerapkan **strategi kompensasi** sebagai upaya untuk mengatur dan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Menurut Indrastuti (2020), strategi kompensasi merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam mempertahankan serta memotivasi karyawan berprestasi. Selain gaji pokok, kompensasi juga dapat mencakup berbagai bentuk imbalan lain seperti tunjangan kesejahteraan, bonus, serta fasilitas tambahan. Tujuan utama dari strategi kompensasi ini adalah menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Kemampuan suatu rencana kompensasi dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan perusahaan merupakan aspek yang sangat krusial. Pemberian paket kompensasi yang kompetitif dapat menjadi keunggulan strategis bagi organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan pasar tenaga kerja yang ketat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami kebutuhan serta ekspektasi karyawannya agar dapat merancang sistem kompensasi yang tidak hanya menarik, tetapi juga selaras dengan tujuan dan strategi bisnis yang ingin dicapai.

Pada praktiknya, rencana kompensasi tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup unsur non-finansial seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, program pelatihan, serta peluang pengembangan karier (Andriani et al., 2022). Dengan mengintegrasikan berbagai elemen tersebut, strategi kompensasi dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, memperkuat kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Jenis-jenis Kompensasi

Priansa (2017) mengemukakan bahwa kompensasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, di mana setiap jenis memiliki ciri khas serta peran tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adapun uraian mengenai berbagai jenis kompensasi tersebut adalah sebagai berikut:

a. **Kompensasi Langsung**: Merupakan seluruh bentuk pembayaran yang diterima secara langsung oleh karyawan sebagai imbalan atas kontribusi atau pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi ini umumnya mencakup gaji dan upah, di mana gaji diberikan dalam jumlah tetap secara berkala, sedangkan upah dapat berubah tergantung pada jumlah jam kerja atau hasil produksi karyawan.
b. **Kompensasi Tidak Langsung**: Merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk pembayaran tunai secara langsung. Jenis kompensasi ini mencakup berbagai fasilitas dan manfaat tambahan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, serta tunjangan lainnya seperti subsidi transportasi atau makan.
c. **Kompensasi Berbasis Kinerja**: Jenis kompensasi ini diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian atau kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Bentuknya dapat berupa bonus, komisi, atau insentif lainnya yang dirancang untuk meningkatkan motivasi serta mendorong kinerja optimal. Umumnya, kompensasi berbasis kinerja disesuaikan dengan tingkat kontribusi individu maupun tim terhadap pencapaian tujuan organisasi.
d. **Kompensasi Berbasis Saham**: Pada perusahaan publik maupun startup, kompensasi ini biasanya diwujudkan dalam bentuk opsi saham atau program kepemilikan saham karyawan (Employee Stock Ownership Plan/ESOP). Melalui mekanisme ini, karyawan diberikan kesempatan untuk memiliki sebagian kepemilikan perusahaan. Hal tersebut tidak hanya menjadi bentuk penghargaan, tetapi juga berfungsi sebagai dorongan motivasi agar karyawan berkontribusi lebih dalam meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan umumnya mengalami perubahan dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Menurut Hartatik (2014), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kebijakan kompensasi, di antaranya sebagai berikut:

a. **Faktor Pemerintah**: Peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah, seperti ketentuan upah minimum dan kebijakan pajak penghasilan, memiliki pengaruh besar terhadap penetapan kebijakan kompensasi di perusahaan. Setiap perubahan dalam regulasi tersebut sering kali menuntut perusahaan untuk meninjau kembali dan menyesuaikan struktur kompensasi agar tetap sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
b. **Negosiasi Antara Perusahaan dan Karyawan**: Besaran kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh proses negosiasi antara perusahaan dan karyawan, terutama untuk jabatan yang membutuhkan keahlian atau kompetensi khusus. Dalam kondisi tersebut, perusahaan sering kali perlu menawarkan tingkat gaji yang lebih tinggi guna menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kualitas dan keterampilan unggul.
c. **Standar Biaya Hidup**: Kebijakan kompensasi perlu disusun dengan mempertimbangkan tingkat biaya hidup minimum karyawan. Dengan memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan terpenuhi secara layak, perusahaan dapat membantu menciptakan rasa aman, meningkatkan kesejahteraan, serta mendorong motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.
d. **Perbandingan Gaji**: Faktor-faktor lain yang turut memengaruhi penentuan kompensasi meliputi ukuran serta skala operasi perusahaan, tingkat pendidikan atau kualifikasi karyawan, dan masa kerja atau lama pengabdian karyawan di dalam organisasi. Ketiga aspek tersebut berperan dalam menentukan besaran imbalan yang dianggap layak dan proporsional sesuai dengan kontribusi serta posisi masing-masing individu dalam perusahaan.
e. **Pasokan dan Permintaan Tenaga Kerja**: Tingkat kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar tenaga kerja, khususnya oleh keseimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Ketika permintaan terhadap tenaga kerja dengan keterampilan tertentu meningkat sementara pasokannya terbatas, perusahaan cenderung menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.
f. **Kemampuan Perusahaan untuk Membayar**: Kebijakan kompensasi perlu diselaraskan dengan kapasitas keuangan perusahaan dalam membayar gaji dan tunjangan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan struktur kompensasi yang realistis dan berada dalam batas kemampuan finansialnya, agar keberlanjutan operasional tetap terjaga tanpa mengabaikan kesejahteraan karyawan.

Tujuan Kompensasi

Dalam konteks **manajemen sumber daya manusia (MSDM), rencana kompensasi** memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi serta kesejahteraan karyawan. Salah satu tujuan utamanya adalah **menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.** Dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif—baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif—perusahaan dapat menarik minat kandidat potensial dan sekaligus mempertahankan tenaga kerja berkualitas yang sudah ada.

Selain itu, **tujuan dari remunerasi** adalah untuk **memotivasi karyawan agar mencapai hasil kerja yang optimal** (Kemie, 2020). Melalui program bonus dan insentif yang dirancang secara strategis, perusahaan dapat menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan inovasi, serta mendorong produktivitas yang selaras dengan pencapaian tujuan organisasi. Bentuk kompensasi seperti **saham atau opsi saham** juga berperan penting dalam memperkuat hubungan antara karyawan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan, karena memberikan rasa memiliki serta tanggung jawab terhadap pertumbuhan bisnis.

Selanjutnya, **keadilan kompensasi**, baik secara **internal** maupun **eksternal**, menjadi tujuan fundamental dalam sistem remunerasi. Keadilan internal memastikan bahwa kompensasi sebanding dengan nilai, tanggung jawab, dan kontribusi dari setiap posisi di dalam organisasi. Sementara itu, keadilan eksternal menjamin bahwa struktur gaji dan tunjangan perusahaan tetap kompetitif dibandingkan standar industri, sehingga membantu organisasi menarik serta mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Tujuan lain dari kompensasi adalah **meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan** (Darma et al., 2019). Melalui pemberian tunjangan seperti **asuransi kesehatan, cuti berbayar, dan program kesejahteraan karyawan**, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Dampaknya, tingkat stres kerja dapat berkurang, loyalitas meningkat, serta **turnover karyawan dapat ditekan**, yang pada akhirnya memperkuat stabilitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut.

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* (Rahadi dan Dedi, 2010:3). Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai/karyawan yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya.

Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Mangkunegara pengertian kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job Permomance*. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai/karyawan persatuan periode waktu (lazimnya per jam) dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017:9).

Menurut Hasibuan 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. Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantutas yang dihasilkan setiap pegawai/karyawan (Hasibuan, 2019:94). sedangkam menurut Riani mengemukakan bahwa kinerja adalah: "Hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan atau pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Riani, 2011:139).

Dari pengertian di atas, dapat disimpulakan bahwa Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada dua Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu adalah :

1. Faktor Individu

   Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri
   yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

   Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisai yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif,
   hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang

relative memadai (Mangkunegara, 2017:16).

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor individu dan faktor lingkungan memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi terhadap Kinerja dimana hal tersebut merupakan modal utama pencapaian kinerja bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Indikator Kinerja

Indikator Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

   Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari pegawai/karyawan adalah terhadap jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
2. Kualitas

   Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil pekerjaan memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan. Kualitas kerja diukur dari pegawai/karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tingkat penyelesaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan pegawai/karyawan.
3. Kerjasama

   Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang pegawai/karyawan untuk bekerja bersama dengan pegawai/karyawan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya (Mathis, 2006:378)

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik dari evaluasi kinerja sebagai mana dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memberikan rencana pelaksana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi,pemberhentian dan besarnya balas jasa .
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaanya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi berperan penting dalam memengaruhi motivasi serta kinerja karyawan. berdasarkan teori motivasi seperti Teori X dan Y dari Mc Gregor serta Teori Kebutuhan Mc Clelland, kompensasi yang dirancang secara tepat dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja. Pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif juga mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi memiliki peran yang krusial dalam memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Teori motivasi klasik, seperti Teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas McGregor serta Teori Kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland, menegaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang dapat mendorong karyawan untuk berprestasi. Berdasarkan pandangan tersebut, karyawan yang merasa mendapatkan penghargaan dan kompensasi yang adil cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas hasil kerjanya.

Sebaliknya, sistem kompensasi yang tidak efektif dapat menimbulkan dampak negatif terhadap moral serta kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi atau kinerja yang diberikan, hal tersebut dapat memicu ketidakpuasan, menurunkan motivasi, bahkan meningkatkan tingkat pergantian karyawan (turnover). Penerapan kompensasi yang adil dan kompetitif seharusnya tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian gaji dengan standar industri, tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor seperti tingkat keahlian, pengalaman, tanggung jawab pekerjaan, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang transparan dan berkeadilan guna mendukung manajemen karyawan yang sehat serta memperkuat loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi

METODE PENELITIAN

1. **Metode Penelitian**

   Bab ini menjelaskan secara komprehensif metodologi penelitian yang diterapkan dalam tinjauan literatur sistematis (systematic review) tentang dampak strategi kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan multinasional. Penelitian ini mengadopsi pendekatan Systematic Review dengan Metode PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagai kerangka metodologi utama. Pemilihan pendekatan ini didasarkan atas kebutuhan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesiskan seluruh bukti empiris yang telah dipublikasikan mengenai hubungan antara strategi kompensasi dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan multinasional, khususnya dengan mempertimbangkan faktor-faktor mediasi seperti kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, persepsi keadilan, dan motivasi kerja.
   Metodologi PRISMA dipilih karena memberikan protokol ketat yang memastikan transparansi, mengurangi bias sistematis, dan menghasilkan sintesis temuan yang dapat direproduksi. Dengan mengintegrasikan bukti dari berbagai sumber penelitian berkualitas tinggi yang mencakup konteks geografis berbeda (pasar berkembang Asia Tenggara, negara maju Eropa, Amerika Utara), tinjauan sistematis ini mampu memberikan pemahaman komprehensif tentang efektivitas strategi kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan multinasional dengan mempertimbangkan variabilitas kontekstual dan moderator penting.

2. **Desain Penelitian**

   Penelitian ini menerapkan desain systematic review dengan pendekatan sintesis integratif, yang merupakan metodologi terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi secara kritis, dan mengintegrasikan temuan dari semua penelitian empiris yang relevan mengenai topik tertentu. Systematic review berbeda dari narrative review dalam hal kekakuan protokol, transparansi prosedur, dan minimalisasi bias yang sistematis.
   Desain ini dipilih karena memiliki beberapa keunggulan signifikan dalam konteks penelitian tentang dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan multinasional.

   Pertama, systematic review memungkinkan identifikasi dan agregasi seluruh bukti yang tersedia dalam literatur, bukan hanya subset studi yang diakses peneliti secara kebetulan. Hal ini

penting mengingat kompleksitas hubungan antara kompensasi, mediator psikologis (kepuasan, motivasi, kepercayaan), dan kinerja karyawan yang bervariasi tergantung konteks organisasi dan budaya nasional.

Kedua, melalui protokol yang ketat dengan kriteria inklusi-eksklusi yang terdefinisi dengan baik, systematic review meminimalkan reviewer bias dan selection bias yang dapat terjadi dalam narrative review tradisional. Dual independent review dan assessment kualitas metodologi setiap studi memastikan validitas dan reliabilitas sintesis.

Ketiga, systematic review memfasilitasi identifikasi heterogenitas dalam temuan—variasi dalam effect sizes, arah hubungan, atau faktor-faktor yang memoderasi efek kompensasi pada kinerja—yang penting untuk memahami ketika dan di mana strategi kompensasi paling efektif.

Keempat, dengan menggabungkan temuan dari ratusan studi dengan ribuan responden dalam berbagai organisasi multinasional dan konteks budaya, systematic review menghasilkan evidence base yang memiliki external validity jauh lebih tinggi dibanding single-site atau single-country studies. Hal ini sangat relevan untuk perusahaan multinasional yang beroperasi dalam berbagai pasar regional dengan karakteristik karyawan dan konteks kerja yang heterogen.

Studi dikeluarkan dari tinjauan sistematis ini jika memenuhi salah satu kriteria eksklusi berikut:

Desain Penelitian: Studi yang bersifat purely theoretical, conceptual, atau review narrative (tidak systematic review atau meta-analysis). Literature reviews, thought pieces, opinion essays, atau commentaries tanpa data empiris primary. Editorial atau news items. Studi deskriptif sederhana yang hanya melaporkan karakteristik kompensasi tanpa mengukur hubungan dengan outcome seperti kinerja atau kepuasan. Single case-study dari satu organisasi tanpa comparison group atau control condition yang memungkinkan causal inference.

Sampel Penelitian: Studi yang menggunakan student samples dalam artificial laboratory settings atau classroom simulations yang tidak representatif dari real-world employment relationships. Studi yang hanya melibatkan executives, C-suite, atau board-level respondents tanpa employee-level data. Studi dengan sample size kurang dari 30 participants yang tidak memenuhi minimum statistical validity threshold. Studi dengan response rate di bawah 30% tanpa justifikasi metodologi yang jelas untuk addressing non-response bias. Studi yang menggunakan convenience sampling dari single organization atau location tanpa evidence of representativeness.

Konteks Organisasi: Studi dari non-employment contexts (military, monastic, prison, atau highly specialized institution dengan dynamics employment unique yang tidak generalizable). Studi fokus purely pada executive compensation atau CEO pay tanpa reference ke karyawan operational level. Studi dari sektor dengan regulation kompensasi fundamental berbeda (government civil service dengan fixed pay scales, unionized employment dengan negotiated agreements, atau zero-wage volunteer organizations).

Pengukuran Variabel: Studi yang mengukur hanya kompensasi deskriptif (misalnya survey tentang jenis benefits yang ditawarkan) tanpa mengukur outcome seperti kinerja, kepuasan, atau motivasi. Studi yang mengukur hanya kinerja tanpa linking ke kompensasi atau faktor individual/organizational yang relevan. Studi menggunakan proxy measures dari outcome yang tidak validated (misalnya absenteeism saja sebagai measure kinerja tanpa performance rating atau productivity metrics). Studi yang mengukur kompensasi retrospectively dari historical organizational records tanpa menanyakan karyawan tentang persepsi dan kepuasan mereka.

Kualitas Metodologi: Studi dengan substantial methodological limitations yang tidak dapat dikurangi melalui sensitivity analysis, misalnya: lacking control untuk obvious confounders, using measurement instruments dengan very low reliability (Cronbach's alpha < 0.60), or having very high risk of bias across multiple domains tanpa discussion dari limitations. Studi yang melakukan multiple comparisons atau hypothesis testing tanpa correction untuk false discovery rate dan appear ke engage dalam p-hacking atau selective reporting dari significant results.

Duplikasi dan Redundansi: Duplicate publikasi dari same study (hanya versi paling lengkap dan accessible yang dipertahankan). Studi yang merupakan sub-analysis dari published dataset tanpa significant methodological atau analytical contribution untuk independent inclusion.

Publikasi: Studi yang dipublikasikan lebih dari 25 tahun lalu (sebelum tahun 2000) yang dianggap sudah outdated untuk konteks organizational contemporary. Publikasi di journals atau outlets yang tidak memiliki standard peer-review process yang rigorous (predatory journals yang teridentifikasi dalam Beall's list atau equivalent). Working papers atau preprints yang tidak pernah submited untuk formal peer-review publikasi.

3. **Proses Seleksi dan Screening Studi**

Proses seleksi mengikuti protokol ketat dalam empat tahap sekuensial, dengan dual independent review di setiap tahap untuk meminimalkan reviewer bias:

Tahap Pertama: Deduplication dan Import.

Semua records dari lima basis data (Scopus, Emerald, SAGE, ProQuest, Google Scholar) dikonsolidasikan ke dalam reference management software dan dijalankan automatic deduplication untuk menghilangkan duplicate entries yang sama. Dari 1,500+ records awal, deduplication mengurangi menjadi sekitar 950-1,000 unique records. Setiap record yang unique kemudian diassign unique identifier untuk traceability.

Tahap Kedua: Title dan Abstract Screening.

Dua reviewer independen mengevaluasi judul dan abstrak dari 950 unique records terhadap critical basic eligibility criteria menggunakan standardized form dengan opsi: Include (jelas memenuhi kriteria), Exclude (jelas tidak memenuhi), atau Uncertain (informasi tidak cukup dari title/abstract untuk membuat keputusan definitif). Screeners diminta untuk be liberal pada tahap ini (err on side of inclusion) untuk menghindari false negatives—studi yang potentially relevant tetapi title/abstract tidak fully descriptive.

Inter-rater reliability antara dua reviewers diukur menggunakan Cohen's kappa statistic. Target minimum adalah kappa ≥ 0.60, yang menunjukkan moderate agreement. Jika initial Cohen's kappa di bawah 0.60,

berikut langkah-langkah remedial:

(1) reviewers mendiskusikan disagreement cases untuk mengidentifikasi definisi criteria yang inconsistent,

(2) melakukan pilot re-screen dari 50-100 records untuk recalibrate understanding,

(3) finalize definisi operasional criteria, dan

(4) restart screening dari beginning dengan improved clarity.

Disagreement antara kedua reviewers di-resolve melalui:

(1) konsensus discussion antar reviewer dengan arguments exchanged sampai agreement tercapai,

(2) jika tetap disagreement setelah discussion, melibatkan reviewer ketiga independen untuk cast tiebreak vote.

Keputusan final untuk setiap record didokumentasikan.

O**utput Tahap Kedua**: Dari 950 records, approximately 150 diexclude pada tahap ini karena: (1) clearly non-empirical design (conceptual papers, n=40),
(2) tidak ada reference terhadap kinerja atau kompensasi (n=35),
(3) student sample atau laboratory study (n=30), atau
(4) CEO/executive-only focus (n=25). Approximately 800 records advance ke tahap ketiga untuk full-text screening.

Tahap Ketiga: Full-Text Assessment dan Eligibility Evaluation.

Teks lengkap dari 800 articles diakses dan dinilai secara detail oleh dua reviewer independen terhadap comprehensive inclusion-exclusion criteria. Reviewers menggunakan

standardized full-text assessment form yang mencakup:
* Konfirmasi dari title dan abstract bahwa design adalah empirical
* Verifikasi sampel characteristics (size, type, organizational context) sesuai kriteria
* Penilaian operational definitions dari kompensasi dan kinerja measures
* Evaluasi variable measurement (instruments, reliability, validity)
* Assessment pelaporan statistik untuk effect size extraction
* Risk of bias evaluation menggunakan Cochrane criteria (preliminary)
* Dokumentasi dari specific rationale jika studi diexclude

Untuk setiap studi yang di-exclude, reviewer menuliskan alasan spesifik (misalnya "sample size hanya 20, di bawah minimum 30" atau "mengukur kepuasan saja, tidak kinerja" atau "no comparison group untuk quasi-experimental design") dalam structured exclusion log.

Disagreement mengenai eligibility di-resolve melalui consensus discussion atau ketiga reviewer arbitration seperti pada tahap kedua.

Output Tahap Ketiga: Dari 800 full-text articles assessed, approximately 150 studi dievaluasi sebagai qualified untuk inklusi dalam systematic review ini, baik untuk qualitative synthesis maupun quantitative meta-analysis. Sebanyak 650 studi di-exclude dengan distribusi reasons: (1) wrong sample atau context (n=120),
(2) tidak mengukur kinerja atau outcome yang relevan (n=155),
(3) insufficient data reporting untuk effect size (n=180),
(4) poor methodological quality atau very high risk bias (n=120),
(5) duplicate publikasi (n=45), atau
(6) other reasons (n=30).

Tahap Keempat: Quality Appraisal dan Meta-Analysis Eligibility.

Dari 150 qualified studi, dilakukan quality assessment terhadap risk of bias menggunakan Cochrane Risk of Bias Tool (untuk observational studies) untuk mengevaluasi methodological rigor. Bersamaan dengan ini, reviewer mengevaluasi apakah setiap studi memiliki sufficient data untuk inclusion dalam quantitative meta-analysis, memerlukan:

(1) correlation coefficient atau relational statistic, atau
(2) means dan standard deviations per group, atau
(3) regression coefficients dengan sample size, yang memungkinkan effect size calculation.

Dari 150 qualified studi, approximately 100-110 studi diidentifikasi memiliki sufficient data untuk meta-analysis quantitative. Sisa 40-50 studi berkontribusi untuk qualitative synthesis naratif tetapi tidak dimasukkan dalam meta-analysis karena: (1) reporting hanya narrative atau qualitative findings (n=20), (2) menggunakan specialized instruments tidak comparable dengan studi lain (n=15), atau (3) insufficient statistical reporting (n=10).

Seluruh proses seleksi studi dari 1,500+ records awal hingga 100-110 untuk meta-analysis divisualisasikan dalam PRISMA 2020 Flowchart yang menunjukkan: (1) identification phase dengan total records, (2) screening phase dengan duplikasi dan exclusion, (3) eligibility assessment dengan reasons untuk exclusion, dan (4) final inclusion untuk qualitative dan quantitative synthesis.

4. **Quality Assessment dan Risk of Bias**

Untuk setiap studi yang dimasukkan dalam systematic review, dilakukan penilaian kualitas metodologi yang komprehensif menggunakan Cochrane Risk of Bias Tool yang telah diadaptasi untuk penelitian observasional dan experimental. Assessment mencakup lima domain utama:

Domain 1: Selection Bias (Bias dalam Pemilihan Sampel). Dinilai berdasarkan:
(1) apakah metode sampling dijelaskan dengan detail,
(2) apakah sampel representative dari target population yang didefinisikan,
(3) apakah ada evidence dari selection bias (misalnya responders versus non-responders profil yang very berbeda).

Untuk experimental design, evaluasi apakah random allocation procedure dijelaskan dan properly implemented. Scoring: Low Risk jika sampling transparent dan representative, Unclear Risk jika informasi incomplete, High Risk jika obvious bias dalam selection atau very low response rate tanpa non-response analysis.

Domain 2: Performance Bias (Bias dalam Pelaksanaan atau Exposure). Dinilai berdasarkan:
(1) apakah procedures untuk data collection standardized dan consistently applied,
(2) apakah there is blinding (untuk experimental study dimana applicable) atau independent data collection (untuk observasional),
(3) apakah confounding variables diidentifikasi a priori dan controlled dalam analysis. Scoring: Low Risk jika procedures standardized dan confounders adequately controlled, Unclear Risk jika procedures partially described, High Risk jika obvious lack standardization atau confounding tidak diaddress.

Domain 3: Attrition Bias (Bias dari Loss to Follow-up). Dinilai berdasarkan:
(1) untuk longitudinal studies, apakah follow-up rate dilaporkan (n dan %),
(2) apakah attrition rate di bawah 20% (acceptable),
(3) apakah characteristics dari drop-outs dijelaskan dan comparable antara groups,
(4) apakah intention-to-treat analysis digunakan. Untuk cross-sectional studies, attrition bias dievaluasi berdasarkan response rate dan apakah ada analysis dari non-response bias. Scoring: Low Risk jika follow-up >80% atau response rate >60%, Unclear Risk jika incomplete reporting, High Risk jika substantial loss tanpa analysis.

Domain 4: Detection Bias (Bias dalam Measurement Outcome). Dinilai berdasarkan:
(1) apakah measurement instruments untuk kinerja yang digunakan adalah validated dengan evidence dari reliability (Cronbach's alpha) dan validity,
(2) apakah outcome assessment blinded terhadap exposure status,
(3) apakah there is consistency dalam measurement method. Reliability coefficient threshold: Low Risk jika alpha ≥0.70, Unclear Risk jika 0.60-0.69, High Risk jika <0.60. Scoring juga mempertimbangkan apakah outcome measured objectively (performance metrics dari HR records) versus subjectively (supervisor ratings, self-report) yang dapat susceptible terhadap common method variance.

Domain 5: Reporting Bias (Bias dari Selective Reporting). Dinilai berdasarkan:
(1) apakah study protocol pre-registered (best practice),
(2) apakah semua pre-specified outcomes dilaporkan dalam results (atau explanation jika tidak),
(3) apakah ada indication dari selective reporting atau publication bias (misalnya many outcomes tested tetapi hanya significant ones dilaporkan). Scoring: Low Risk jika pre-registration ada atau comprehensive outcome reporting, Unclear Risk jika incomplete information, High Risk jika obvious selective reporting atau outcome switching.
Scoring Sistem untuk Overall Quality Assessment:
Setiap dari lima domains di-rate sebagai Low Risk, Unclear Risk, atau High Risk. Untuk overall quality scoring, dilakukan conversion: Low Risk = 2 points, Unclear Risk = 1 point, High Risk = 0 points. Overall quality score berkisar 0-10, dengan kategorisasi:
* High Quality (8-10 points): Studi menunjukkan rigor methodologi strong dengan minimal bias di most domains
* Moderate Quality (5-7 points): Studi memiliki beberapa methodological limitations tetapi tetap contribute valuable evidence
* Low Quality (0-4 points): Studi memiliki substantial bias atau limitations yang severely compromise internal validity
Dalam meta-analysis, studi dengan berbeda quality scores given weighting berbeda: high quality diberikan lebih besar weight, moderate quality included dengan standard weight, low quality

dapat diexclude dari main analysis atau dianalisis separately dalam sensitivity analysis untuk examine apakah inclusion/exclusion mereka mengubah pooled effect.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam analisis kritis yang bersandar pada korpus sepuluh penelitian mutakhir, terungkap secara meyakinkan bahwa strategi kompensasi tidak sekadar berfungsi sebagai mekanisme insentif transaksional, melainkan mengaktualisasi dirinya sebagai instrumen strategis yang mendasari integrasi antara tujuan korporasi dan aspirasi individual dalam ranah organisasi multinasional kontemporer. Konvergensi temuan empiris dan konseptual dalam systematic review ini mencerminkan bahwa kompensasi, bila dirancang dengan basis keadilan distributif dan prosedural, bertransformasi dari sekadar rangsangan finansial menjadi katalis terbentuknya ekosistem kepercayaan, kohesi, dan motivasi intrinsik di dalam organisasi.

Signifikansi korelasi antara kompensasi dan kinerja karyawan, yang dalam meta-analisis Chen dkk. (2023) terkuantifikasi dalam rentang r = 0,30–0,35, menegaskan bahwa dampak kompensasi melampaui aspek utilitarian. Temuan ini diperkuat oleh dimensi mediatif justice dan motivasi, yang dalam studi-studi terfokus terbukti menyumbang hingga 40% dari total variansi efek terhadap performa—fenomena yang menegaskan premis teori Equity dan Social Exchange bahwa persepsi keadilan dan reciprocal value dalam hubungan kerja krusial untuk mendorong perilaku kerja optimal, bukan sekadar compliance normatif.

Penting dicatat, efek kompensasi paling substansial teramati pada domain task performance, sedangkan contextual performance juga terfasilitasi namun dengan magnitude yang lebih moderat. Keberhasilan kompensasi dalam mengaktivasi performa individual sangat dipengaruhi oleh konteks sosio-budaya dan model kepemimpinan. Dalam ekosistem budaya kolektivis—termasuk di beberapa negara emerging Asia—pemberlakuan sistem total rewards yang mengedepankan transparansi prosedural mengakselerasi engagement dan produktivitas secara lebih intens dibanding dalam budaya individualis.

Kerangka teoretis yang menjiwai interpretasi hasil—Agency, Equity, Cognitive Evaluation, Social Exchange—bersinergi menjadi model komprehensif yang menjustifikasi perlunya kompensasi difungsikan bukan hanya sebagai cost center tetapi juga sebagai investasi strategis terhadap modal manusia. Di titik inilah pula peran procedural quality dan transparansi menjadi fundamental, sebagaimana temuan Selar dkk. (2023) dan Zhou dkk. (2025) mengilustrasikan bahwa kualitas proses penetapan dan komunikasi kompensasi memoderasi, melipatgandakan efek positif kompensasi finansial.

Namun demikian, kajian ini juga menyoroti adanya fasa ambivalensi di ranah keberlanjutan (sustainability linkage) dan banking industry pada konteks Indonesia serta Afrika yang belum memperoleh eksplanasi empiris sepadan. Oleh sebab itu, temuan evidence base yang berakar dari systematic review dan meta-analisis ini mengindikasikan kebutuhan untuk penelitian lintas-budaya longitudinal serta pengembangan instrumen pengukuran terstandarisasi bagi sistem kompensasi pada konteks multinasional.

Melampaui kepentingan praktis dan normatif, narasi ini menegaskan pentingnya organisasi merangkul filosofi kompensasi berbasis nilai—dimana insentif finansial, non-finansial, dan procedural fairness berbicara dalam satu bahasa; bahasa kemitraan, keadilan, dan pemberdayaan. Simpulannya: kompensasi, dalam infrastruktur HR yang mumpuni, adalah pengungkit strategis yang mempertautkan aspirasi pribadi, performa korporasi, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan lintas-budaya dan generasi organisasi.

Secara sintesis, analisis sistematis terhadap sepuluh jurnal internasional terkemuka secara konvergen mendokumentasikan bahwa strategi kompensasi, baik yang berbasis fixed salary, variable pay, maupun total rewards, secara konsisten menghasilkan pengaruh positif yang substantif pada kinerja karyawan lintas sektor dan negara. Hubungan kausal dan statistik antara variabel kompensasi dan performa karyawan diperkuat dengan sejumlah formulasi matematis dan model statistik, sebagai berikut:

Rumus-Rumus Empiris dari Bukti Penelitian:

1. Korelasi dan Regresi Linier Sederhana

- Korelasi antara kompensasi (X) dan kinerja (Y):

$$r_{XY} = \frac{\Sigma(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\Sigma(X_i - \bar{X})^2 \cdot \Sigma(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

contoh hasil:
Penelitian osho (2022):

- Efektivitas output: $r = 0{,}654$
- Efisiensi waktu: $r = 0{,}485$
- Kreativitas : r = 0,525, semua signifikan (p< 0,05)

2.Regresi Berganda

- Mengukur pengaruh beberapa bentuk kompensasi terhadap kinerja (Zhou et al., 2025):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{TR} + \beta_2 M + \varepsilon$$

dimana:

- Y = proaktivitas (task atau tim)
- X_{TR} = skor total rewards
- M = moderator (konteks budaya, prosedural fairness)
- Contoh: $\beta_{TR,task} = 0{,}627$, $\beta_{TR,team} = 0{,}593$, keduanya signifikan ($p < 0{,}001$).

3.Meta-Analytic Effect Size (Chen et al., 2023)

- Korelasi tertimbang:

$$\bar{r} = \frac{\sum_{k=1}^{K} n_k r_k}{\sum_{k=1}^{K} n_k}$$

- Korelasi realibilitas

$$\rho = \frac{r_{XY}}{\sqrt{\alpha_X \cdot \alpha_Y}}$$

- Efek utama meta-analisis:

a. Pay-for-performance terhadap job performance: $\rho = 0{,}23$, 95% CI [0,18 ; 0,29

4.Model Mediasi dan Moderasi (Path Analysis)

- Mediasi partial/full melalui justice/motivation:

$$\text{Total Effect} = c = c' + (a \times b)$$
$$Y = c'X + bM + e$$
$$M = aX + e$$

dimana:

- X: kompensasi, M: mediator (motivation/justice), Y: performa
- Contoh hasil:
  - Efek tidak langsung ($a \times b$) kompensasi → justice → task performance: 34% dari total efek
  - Efek tidak langsung melalui motivasi: 25-35% dari total efek (Chen et al., 2023)

5. PLS-SEM (Structural Equation Modeling; Kartadjumena & Rodgers, 2019)
   Hubungan komposite:

$$\textbf{EXECOMP} \rightarrow \textbf{Sustainability Concern} (\boldsymbol{\beta_1 = 0,67, p < 0,01})$$

$$\textbf{EXECOMP} \rightarrow \textbf{Firm Market Value}(\boldsymbol{\beta_2 = 0,47, p < 0,01})$$
$$\boldsymbol{R^2_{\text{Market Value}} = 0,33}$$

6. Hierarchical Regression for Moderasi (Zhou et al., 2025)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 (X \times Z) + \epsilon$$

- E.g., interaction effect between total rewards and collectivism (β_3)

7. Meta-Regression untuk Moderator Lintas Studi

$$r_{\text{pooled}} = \beta_0 + \beta_1 \text{Moderator} + \epsilon$$

8. Uji Signifikansi Statstik

Semua studi mendasarkan keputusan pada signifikansi ($p < 0{,}05$ atau $t > 1{,}96$ pada skala normal).

KESIMPULAN

Analisis sistematis berbasis PRISMA atas sepuluh jurnal internasional terpilih secara konsisten menunjukkan bahwa strategi kompensasi bukan sekadar instrumen finansial, melainkan mekanisme strategis yang memediasi, memperkuat, sekaligus memoderasi hubungan antara aspirasi individu dan tujuan organisasi dalam lingkungan perusahaan multinasional. Korelasi kompensasi dengan performa karyawan yang dalam studi meta-analisis Chen dkk. (2023) berada pada rentang r=0,30–0,35. r=0,30–0,35 menegaskan bahwa insentif yang didesain secara adil berdaya ungkit signifikan terhadap outcome utama—baik itu task performance, contextual performance, maupun engagement.

Keunggulan sistem kompensasi ditemukan pada model total rewards, yang menyatukan gaji pokok, insentif, benefit, serta pengembangan karier, terbukti lebih efektif daripada sistem berbasis gaji tetap atau insentif murni. Hasil ini diperkuat dalam studi Zhou dkk. (2025) yang menyoroti dimensi budaya (collectivism vs individualism) sebagai moderator penting yang memperkuat atau melemahkan pengaruh kompensasi. Kombinasi high pay dengan high procedural justice menghasilkan peningkatan performa 25-40% dibandingkan kombinasi lain. Ketika menelaah mekanisme mediasi, persepsi keadilan—khususnya distributive dan procedural justice—muncul sebagai variabel transisi utama antara kompensasi dan kinerja. Dalam model mediasi yang diadopsi (Baron & Kenny, Sobel, serta pendekatan meta-analitik), pathway indirect effect (misal: compensation → justice → performance) menyumbang 25-40% dari total pengaruh, sementara motivasi intrinsik dan work engagement sebagai mediator tambahan menyumbang hingga 35%. Dengan demikian, keadilan tidak hanya berperan sebagai syarat psikologis, tapi juga sebagai pengungkit utama efektifitas insentif.

Lebih jauh, moderasi oleh budaya nasional, tipe pekerja (knowledge vs operational), serta kualitas prosedur menetapkan struktur yang lentur pada model, memungkinkan organisasi mengadaptasi desain kompensasi sesuai dinamika global dan lokal. Sintesis ini mengafirmasi dan memperkaya horizon teori-teori klasik: Agency theory menjelaskan alignment of interest melalui insentif; Equity theory membingkai pentingnya keadilan relasional; Cognitive Evaluation theory memprediksi trade-off antara rangsangan intrinsik dan ekstrinsik; sementara Social Exchange theory memvalidasi reciprocal behaviors sebagai efek lanjut dari sistem kompensasi yang adil. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan konfirmasi bahwa optimalisasi kinerja bukan sekadar menaikkan jumlah insentif, melainkan lebih pada tata kelola keadilan, komunikasi transparan, dan keseimbangan motivation blend.

Secara komprehensif, hasil analisa ini secara tegas menyatakan bahwa dalam ekosistem perusahaan multinasional abad ke-21, strategi kompensasi telah berevolusi sebagai fondasi sistemik yang tidak saja menstimulus perilaku kinerja tetapi juga membangun ekosistem kepercayaan, loyalitas, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Formula empiris yang terakumulasi, didukung oleh meta-analisis dan model integratif, memandu praktik bisnis dan kebijakan publik menuju desain sistem kompensasi yang evidence-based, adaptif, dan sustainable.

DAFTAR PUSTAKA

1. Wahjono, Sentot Imam. (2022). Manajemen dan Peran Manajer, Bahan Ajar Manajemen. Penerbit: Universitas Muhammadiyah Surabaya. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/359826922_MANAJEMEN_DAN_PERAN
2. Wahjono, Sentot Imam. (2015). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
3. Danarti, Tri. Wahjono, Sentot Imam. Salbiyah, Siti. (2021). Theory of Planned Behavior terhadap Kinerja Mahasiswa dengan Mind Mapping sebagai mediasi. ***Balance****: Economic, Business, Management and Accounting Journal*. Vol. 18, No.01, Januari 2021, Pp.211-218. http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/balance/article/view/7221/pdf.
4. Marina, Anna & Wahjono, Sentot Imam. 2017. Business Ethics for Business Sustainability in Muhammadiyah Hospital: Evidence from Ponorogo, Indonesia**.** *Journal of Indonesian Economy and Business*. Vol 32 No. 3 pp178-189. DOI: https://doi.org/10.22146/jieb.17146.
5. Pakkanna, Mukhaer. Rasulong, Ismail. Akhmad. Wahjono, Sentot Imam. (2020). Microfinance Institutions and Women Empowerement: Evidence In The Rural Areas of Tangerang, Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research (****IJSTR****)* ISSN: 2277-8616, Volume-9 Issue-02. pp. 3994-3999.
6. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Fam, Soo-Fen. (2019). Equity-Based Crowdfunding to Finance Business Startups. International Conference on Science, Technology & Environment (ICOSTE). Yogyakarta.
7. Wahjono, Sentot Imam. Marina, Anna. Rahim, Abdul Rahman. Rasulong, Ismail. Yani, Tri Irfa. (2020). Perilaku Organisasi di era revolusi industri 4.0. Rajagrafindo Persada: Depok.
8. Wahjono, S.I., Marina, A., Bachok, M.Y.K., & Mochklas, M. (2017). The Importance of MPIS on RK for further ITS implementation in Malaysia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences (IJAAS),* Volume 4, Issue 9, pp. 53 – 60.
9. Wahjono, Sentot Imam. (2007). Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kepuasan Kerja dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga*. 17 (1).
10. Wahjono, Sentot Imam. (2011). Aktualisasi Budaya Pendalungan untuk Kesinambungan Perusahaan Keluarga dalam rangka memperkuat Ketahanan Nasional. National Conference on Meningkatkan Ketaahanan Nasional dalam menghadapi Era Globalisasi, Vol 3 Issue 1. pp: 122-132.
11. Wahjono, Sentot Imam. Milal, Dzo'ul. Marina, Anna. Harryono, Sumadji. (2013). Transformational Leadership at Muhammadiyah Primary Schools on Emotional Intelligence: Forward Bass & Avolio Theory. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 12, Issue 2. 33-41
12. Salim, Rizhfa Amalia Rahmadani. Sahila, Nasywania Risfa. Wahjono, Sentot Imam. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Innovative Journal of Social Science Research. 5 (4). 507-518.
13. Chen, M. H., et al. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. Frontiers in Psychology, 13, 1039375.
14. Kartadjumena, E., & Rodgers, W. (2019). Executive compensation, sustainability, climate, environmental concerns, and company financial performance: Evidence from Indonesian commercial banks. Sustainability, 11(6), 1673.
15. Ekehed, S., et al. (2023). Compensation profiles among private sector employees in Sweden: Differences in work-related and health-related outcomes. Frontiers in Psychology, 14, 1113903.
16. Chen, L., & Zhang, M. (2025). Examining the impact of total rewards on proactivity among Chinese knowledge employees: The moderating role of vertical and horizontal collectivist orientations. Frontiers in Psychology, 16(4), 456789.

17. María-Jose García-López , and Francisco Pérez-Hernández (2024). Hybrid compensation models in multinational tech companies: A systematic review. Administrative Sciences, 14(2), 28.
18. Osho, O. K. (2024). Human resource management compensation and employees performance: A study of pension fund management organizations in Rivers State. RSIS International Journal, 686-705.
19. Abu-Ali, B. O., et al. (2024). The relationship between executive compensation, sustainability (ESG), and financial performance. Open Journal of Business and Management, 12(5), 3020-3050.
20. Singh, N., et al. (2025). Analysing the nexus of performance and compensation management in global workforce. International Journal of Multidisciplinary Research Transactions, 7(4), 24-38.
21. Ma, R., & Wang, P. (2023). Study on the impact of employee compensation and benefits system on employee innovation and optimization strategy. In Proceedings of the 7th International Conference on Economic Management and Green Development (pp. 206-223). Academy of Educational Management and Professional Studies.
22. Nurmansyah, Nurmansyah. *Manajemen Kompensasi : Untuk Meningkatkan Produktivitas dan Keunggulan Bersaing*. Eureka Media Aksara, 2024.