

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi dan tunjangan merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan imbalan atas kontribusi kerja karyawan. Robbins & Judge (2020) menjelaskan kompensasi sebagai seluruh bentuk imbalan yang diterima individu sebagai hasil dari kontribusi kerja yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup pembayaran finansial, tetapi juga mencakup manfaat tidak langsung dan penghargaan non-finansial yang memiliki nilai psikologis bagi karyawan.

Kompensasi terdiri atas kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, dan pembayaran tetap lainnya. Kompensasi finansial tidak langsung mencakup tunjangan dan fasilitas yang diberikan organisasi untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Nafi'ah *et al.* (2025) menjelaskan sistem kompensasi yang dirancang dengan baik berperan dalam membentuk sikap kerja, motivasi, dan perilaku karyawan.

Dalam kajian *organizational behavior*, kompensasi dan tunjangan berperan dalam membentuk persepsi keadilan dan dukungan organisasi. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan persepsi keadilan dalam sistem penghargaan memengaruhi kepuasan kerja, keterlibatan, dan komitmen karyawan. Kompensasi dan tunjangan yang dirasakan adil dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal.

Jurnal acuan utama penelitian ini memandang kompensasi dan tunjangan sebagai variabel yang terdiri atas remunerasi, *allowance*, insentif, dan promosi. Keempat komponen tersebut saling melengkapi dalam membentuk sistem penghargaan yang memengaruhi sikap dan kinerja karyawan. Sistem kompensasi dan tunjangan yang dikelola secara konsisten membantu menciptakan hubungan kerja yang positif antara karyawan dan organisasi.

2.2. Remunerasi

Remunerasi merupakan bentuk kompensasi finansial utama yang diterima karyawan secara rutin sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Robbins & Judge (2020) menjelaskan remunerasi sebagai pembayaran langsung yang mencakup gaji pokok dan pembayaran tetap lainnya. Remunerasi memberikan kepastian pendapatan dan menjadi dasar pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan.

Dalam perspektif *organizational behavior*, remunerasi berperan dalam membentuk persepsi keadilan distributif. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan kesesuaian antara remunerasi dan beban kerja memengaruhi sikap kerja serta tingkat keterlibatan karyawan. Remunerasi yang sesuai dengan tanggung jawab kerja dapat meningkatkan motivasi dan menjaga stabilitas kinerja.

Jurnal acuan utama menempatkan remunerasi sebagai indikator penting dalam sistem kompensasi dan tunjangan. Remunerasi dipahami sebagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan rasa aman secara ekonomi.

Hernastiti & Sudarti (2025) menemukan remunerasi yang kompetitif berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Pengelolaan remunerasi yang jelas dan konsisten membantu karyawan memahami nilai pekerjaan yang dilakukan. Pemahaman tersebut berperan dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

2.3. Allowance

Allowance merupakan tunjangan yang diberikan organisasi di luar remunerasi pokok untuk mendukung kebutuhan kerja dan kesejahteraan karyawan. Nafi'ah *et al.* (2025) mengklasifikasikan *allowance* sebagai kompensasi tidak langsung yang dapat berupa bantuan finansial atau fasilitas tambahan. *Allowance* membantu karyawan menghadapi kebutuhan yang muncul selama menjalankan tugas kerja.

Dalam kajian *organizational behavior*, *allowance* berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Karyawan yang menerima tunjangan secara konsisten cenderung merasa diperhatikan oleh organisasi. Eisenberger *et al.* (2020) menjelaskan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan sikap kerja positif dan keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Jurnal acuan utama menempatkan *allowance* sebagai bagian dari sistem kompensasi yang mendukung kenyamanan kerja. *Allowance* membantu mengurangi tekanan finansial yang dapat mengganggu fokus kerja. Hernastiti

& Sudarti (2025) menunjukkan tunjangan yang memadai berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pemberian *allowance* yang tepat dapat membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih stabil. Kondisi tersebut mendukung karyawan dalam menjalankan tugas secara optimal.

2.4. Promosi

Promosi merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang diberikan melalui peningkatan jabatan dan tanggung jawab kerja. Nafi'ah *et al.* (2025) menjelaskan promosi sebagai bagian dari pengembangan karier yang mencerminkan pengakuan atas kinerja dan potensi karyawan. Promosi memiliki nilai simbolik dalam membentuk identitas profesional.

Dalam perspektif *organizational behavior*, promosi berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan kesempatan promosi yang adil meningkatkan persepsi keadilan organisasi. Promosi juga memberikan dorongan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan kerja.

Jurnal acuan utama menempatkan promosi sebagai komponen kompensasi dan tunjangan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. De Vos *et al.* (2019) menjelaskan pengembangan karier yang jelas berhubungan dengan peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan.

Promosi memberikan sinyal positif terkait peluang pengembangan karier. Sinyal tersebut dapat meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan karyawan.

2.5. Insentif

Insentif merupakan bentuk kompensasi variabel yang diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Robbins & Judge (2020) menjelaskan insentif sebagai penghargaan yang dikaitkan langsung dengan hasil kerja atau pencapaian target. Insentif digunakan untuk mendorong perilaku kerja yang berorientasi pada hasil.

Dalam kajian *organizational behavior*, insentif berfungsi sebagai pendorong motivasi eksternal. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan kejelasan hubungan antara kinerja dan insentif membantu karyawan memahami tujuan kerja dan meningkatkan usaha kerja. Insentif yang dikelola secara adil dapat meningkatkan kepercayaan terhadap sistem penghargaan organisasi.

Jurnal acuan utama memposisikan insentif sebagai indikator penting dalam kompensasi dan tunjangan. Insentif dipahami sebagai alat untuk mendorong pencapaian target kerja. Cahyanto & Cahyono (2025) menemukan insentif berbasis kinerja berhubungan dengan peningkatan keterlibatan dan hasil kerja karyawan.

Sistem insentif yang jelas membantu organisasi mengarahkan perilaku kerja karyawan. Karyawan cenderung lebih fokus pada pencapaian target yang telah ditentukan.

2.6. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Robbins & Judge (2020) menjelaskan kinerja sebagai tingkat pencapaian tugas yang berkaitan dengan standar dan tujuan kerja. Kinerja mencerminkan seberapa efektif karyawan menjalankan peran yang diberikan organisasi.

Dalam kajian *organizational behavior*, kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja dan perilaku yang ditunjukkan selama menjalankan tugas. Kinerja yang baik menunjukkan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan.

Jurnal acuan utama memandang kinerja karyawan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh sistem kompensasi dan tunjangan. Kinerja diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Hernastiti & Sudarti (2025) menunjukkan kinerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan sistem penghargaan yang diterapkan.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kompensasi dan tunjangan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan dalam konteks pendidikan dan organisasi publik. Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran empiris mengenai peran sistem penghargaan dalam meningkatkan kinerja tenaga kerja.

Kadir *et al.* (2019) meneliti dosen pada sebuah perguruan tinggi swasta dan menemukan kompensasi serta manfaat tambahan memberikan dampak positif terhadap kinerja. Pemberian imbalan yang sesuai mendorong dosen meningkatkan profesionalisme serta komitmen terhadap institusi. Penelitian ini memberikan landasan empiris awal terkait peran sistem kompensasi dalam meningkatkan kinerja pada sektor pendidikan tinggi.

Rosanti & Sudiro (2023) melakukan penelitian pada guru MAN 2 Malang dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan komitmen organisasi. Sistem kompensasi yang transparan dan sesuai beban kerja berkaitan dengan peningkatan dedikasi serta produktivitas guru.

Tubagus *et al.* (2022) meneliti pengaruh tunjangan profesi terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Tangerang. Penelitian tersebut menunjukkan tunjangan profesi berperan dalam meningkatkan tanggung jawab dan semangat kerja guru. Tunjangan profesi dipandang sebagai bentuk dukungan kesejahteraan yang mendorong motivasi kerja.

Mahfud (2021) menganalisis pengaruh tunjangan sertifikasi terhadap kinerja guru di SMKN 1 Cirebon. Hasil penelitian menunjukkan tunjangan sertifikasi berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja dan kualitas pengajaran. Sistem penghargaan yang diterima guru berperan dalam mendukung performa kerja secara optimal.

Aspek remunerasi diteliti oleh Rengganis *et al.* (2023) pada guru SMPN 39 Surabaya. Penelitian tersebut menunjukkan sistem remunerasi berbasis kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja guru. Transparansi dalam pemberian remunerasi membantu menciptakan persepsi keadilan di lingkungan kerja.

Rahmi (2025) meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja guru dan karyawan di Madrasah Aliyah Darul Muttaqien Bogor. Hasil penelitian menunjukkan insentif berperan dalam meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasi dan rasa penghargaan atas capaian kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Rizki (2023) pada guru sekolah dasar negeri di Pandeglang. Hasil penelitian menunjukkan insentif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

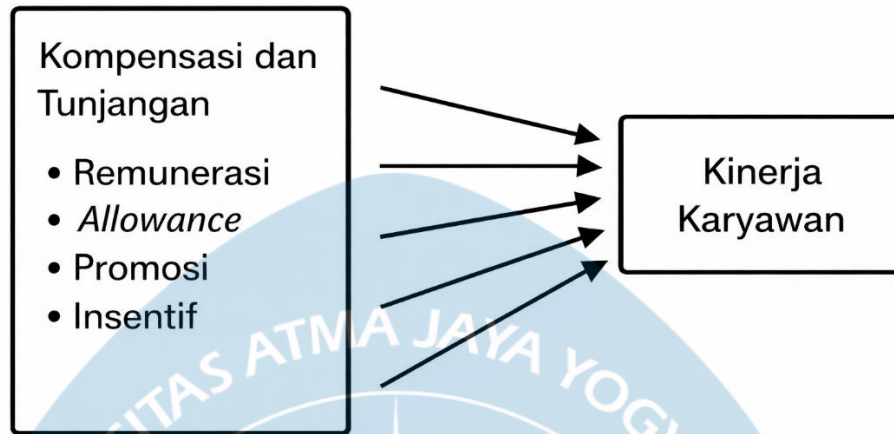
Secara umum, hasil penelitian terdahulu menunjukkan kompensasi, tunjangan, remunerasi, dan insentif memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan di sektor pendidikan. Perbedaan antar penelitian terletak pada objek penelitian, metode analisis, serta komponen kompensasi yang dikaji. Temuan-temuan tersebut memberikan dasar empiris bagi pengembangan penelitian selanjutnya terkait sistem kompensasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

JUDUL, PENELITI & TAHUN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Kadir <i>et al.</i> (2019) <i>The Effect of Compensation and Benefits Toward Employee Performance.</i>	Survei kuantitatif di XYZ College.	Kompensasi dan tunjangan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.
Rosanti & Sudiro (2023). Pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru di MAN 2 Malang.	Survei SEM-PLS.	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi.
Tubagus <i>et al.</i> (2022) Pengaruh tunjangan profesi terhadap kinerja guru.	Regresi linier, kuantitatif.	Tunjangan profesi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
Mahfud (2021). Tunjangan sertifikasi dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru di SMKN 1 Cirebon.	Regresi berganda, Kuantitatif	Tunjangan sertifikasi mampu meningkatkan motivasi dan kinerja guru.
Rengganis <i>et al.</i> (2023). Pengaruh Remunerasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja	Survei kuantitatif.	Remunerasi berbasis kinerja meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara signifikan.
Rahmi (2025). PPengaruh Kepemimpinan dan Insentif terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel Moderating pada Madrasah Aliyah Negeri di Kota Pontianak.	Survei kuantitatif.	Insentif berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja.
Rizki (2023) Peningkatan kinerja guru melalui insentif, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah pada guru sd di Pandeglang.	Regresi berganda.	Insentif dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

2.8. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompensasi dan tunjangan dengan kinerja karyawan. Kompensasi dan tunjangan diposisikan sebagai variabel independen yang terdiri atas remunerasi, *allowance*, promosi, dan insentif. Kinerja karyawan diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh keempat komponen tersebut.

Kompensasi dan tunjangan dipahami sebagai sistem penghargaan yang diterima karyawan atas kontribusi kerja. Robbins & Judge (2020) menjelaskan sistem penghargaan berperan dalam membentuk motivasi, sikap kerja, dan perilaku karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai membantu karyawan memahami nilai pekerjaan yang dilakukan serta meningkatkan keterlibatan kerja.

Remunerasi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan melalui kepastian pendapatan dan persepsi keadilan. Susilo *et al.* (2025) menjelaskan

kesesuaian antara imbalan dan beban kerja memengaruhi sikap kerja dan tingkat usaha yang diberikan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Allowance berperan sebagai bentuk dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Syam *et al.* (2025) menjelaskan tunjangan membantu meningkatkan kenyamanan kerja dan fokus karyawan dalam menjalankan tugas. Dukungan tersebut berkaitan dengan peningkatan keterlibatan kerja.

Promosi berkaitan dengan pengakuan atas kinerja dan potensi karyawan. Kesempatan promosi memberikan dorongan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan, tanggung jawab, dan komitmen kerja. Rahmatullah *et al.* (2022) menjelaskan peluang pengembangan karier memperkuat motivasi kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Insentif memiliki keterkaitan dengan kinerja melalui mekanisme penghargaan berbasis pencapaian. Robbins & Judge (2020) menjelaskan insentif digunakan untuk mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Hubungan yang jelas antara pencapaian dan penghargaan mendorong peningkatan usaha kerja.

Kinerja karyawan dalam kerangka penelitian ini mengacu pada model tiga dimensi yang dikembangkan oleh Pradhan & Jena (2017), yaitu *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. *Task performance* berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas inti sesuai standar kerja. *Adaptive performance* berkaitan dengan kemampuan karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem dan

tuntutan kerja. *Contextual performance* berkaitan dengan perilaku kerja yang mendukung lingkungan kerja dan hubungan antarindividu dalam organisasi.

Berdasarkan kerangka tersebut, remunerasi, *allowance*, promosi, dan insentif dipandang sebagai komponen kompensasi dan tunjangan yang saling melengkapi dalam membentuk sikap kerja dan keterlibatan karyawan. Hubungan antarvariabel dalam model ini menggambarkan keterkaitan konseptual antara sistem penghargaan dan pencapaian kinerja karyawan.

2.9. Hipotesis

Kompensasi dan tunjangan diposisikan sebagai sistem penghargaan yang diberikan organisasi sebagai bentuk imbalan atas kontribusi kerja karyawan. Jurnal acuan utama yang dikembangkan oleh Kadir *et al.* (2019) menjelaskan kompensasi dan tunjangan sebagai konstruk yang terdiri atas remunerasi, *allowance*, promosi, dan insentif. Model konseptual penelitian tersebut menunjukkan kompensasi dan tunjangan memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan yang mencakup *task performance*, *adaptive performance*, dan *contextual performance*. Hubungan ini menggambarkan peran sistem kompensasi dan tunjangan dalam mendukung pencapaian hasil kerja karyawan secara menyeluruh.

H1: Kompensasi dan tunjangan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Santo Yosef di kota Lahat.

Remunerasi diposisikan dalam jurnal acuan utama sebagai bentuk imbalan finansial utama yang diterima karyawan secara langsung. Kadir *et al.* (2019) menjelaskan remunerasi sebagai salah satu komponen kompensasi dan

tunjangan yang berkaitan dengan kepastian pendapatan dan persepsi nilai kerja. Model konseptual penelitian menunjukkan remunerasi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan yang tercermin melalui pencapaian tugas, kemampuan beradaptasi, dan kontribusi terhadap lingkungan kerja.

H2: Remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Santo Yosef di kota Lahat.

Allowance dalam jurnal acuan utama dipahami sebagai bentuk tunjangan tambahan yang diberikan di luar remunerasi pokok. Kadir *et al.* (2019) memposisikan *allowance* sebagai bagian dari kompensasi dan tunjangan yang mendukung kenyamanan dan keberlangsungan kerja karyawan. Model penelitian menunjukkan *allowance* memiliki hubungan dengan kinerja karyawan melalui dukungan terhadap fokus kerja dan keterlibatan dalam pelaksanaan tugas.

H3: *Allowance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Santo Yosef di kota Lahat.

Promosi dalam jurnal acuan utama dijelaskan sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kinerja dan potensi karyawan. Kadir *et al.* (2019) menempatkan promosi sebagai salah satu komponen kompensasi dan tunjangan yang berkaitan dengan peningkatan tanggung jawab dan peran kerja. Model konseptual penelitian menunjukkan promosi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan melalui dorongan terhadap komitmen dan upaya kerja yang lebih optimal.

H4: Promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Santo Yosef di kota Lahat.

Insentif dalam jurnal acuan utama diposisikan sebagai penghargaan berbasis pencapaian kerja. Kadir *et al.* (2019) menjelaskan insentif sebagai komponen kompensasi dan tunjangan yang dikaitkan dengan hasil kerja karyawan. Model penelitian menunjukkan insentif memiliki hubungan dengan kinerja karyawan melalui dorongan pencapaian target kerja dan peningkatan hasil kerja secara keseluruhan.

H5: Insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Santo Yosef di kota Lahat.