

Eksplorasi Peran Kompensasi dan Kinerja Karyawan pada Retail Berbasis Komunitas

Lussia Mariesti Andriany^{1*}, Sofiana Cahyani²

^{1,2}Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

Abstract

The main argument in this paper is that the relationship between compensation and performance should be recognized as reciprocal, in which, commonly, compensation received by employees will impact their performance. However, there is another logic that emerges whereby employees' performance becomes an important basis for an organization to settle their compensation. Thus, this current research aims to re-explore the relationship between compensation and performance. Conducting qualitative approach, specifically grounded theory method, this research takes community-based retail as its research object. Data was gathered through semi-formal interview procedure to six organization members, namely owner and employees. Those two groups of informants were interviewed to validate the data through source triangulation. Data was analyzed using Miles and Hubermann procedures and displayed utilizing Gioia template. Based on the analysis, it is confirmed that compensation and performance relationship is reciprocal. The compensation itself consists of financial and non-financial, whereas employee can be measured using three parameters which are employees' ability, responsibility, and discipline.

Keywords: Compensation, Performance, Community-Based Retail

Korespondensi:

Lussia Mariesti Andriany
(lussiaandriany@asia.ac.id)

Submit: 05-05-2025

Revisi: 06-06-2025

Diterima: 27-07-2025

Terbit: 29-07-2025



1. Pendahuluan

Pembayaran kompensasi atas balasan dari kontribusi atau kinerja yang diberikan oleh karyawan dalam sebuah organisasi merupakan faktor penting untuk membangun hubungan antara karyawan dan organisasi (Fulmer et al., 2023). Hubungan antara kompensasi dan kinerja disebut sebagai hubungan yang unik (Rousseau & Ho, 2000) karena output dari hubungan tersebut adalah adanya berbagai jenis kontrak kerja yang terjadi antara karyawan dan organisasi (Adams, 1963; Anderson & Barnard, 1939; Fulmer et al., 2003; March & Simon, 1958; Rousseau, 1989; Tsui et al., 1997; Williamson, 1975). Adanya kontrak kerja sebagai akibat dari hubungan antara kompensasi dan kinerja mengindikasikan bahwa ketika organisasi dan karyawan dapat memenuhi kewajiban dan mendapatkan hak mereka sesuai dengan ketentuan kontrak kerja, maka hubungan kedua belah pihak akan berjalan dengan baik dan sebaliknya. Keunikan hubungan antara kompensasi dan kinerja membuat eksplorasi mengenai hubungan kedua dimensi masih relevan untuk terus dilakukan.

Secara teori, kompensasi merupakan segala pembayaran baik secara langsung dan tidak langsung pada karyawan, seperti upah, bonus, saham, dan berbagai manfaat yang lain (Gerhart & Milkovich, 1992). Selain itu, kompensasi juga dapat dimaknai sebagai sebuah sistem pemberian imbalan yang tersusun secara sistematis kepada karyawan sebuah organisasi dalam berbagai bentuk, baik finansial maupun non-finansial (Syahrir et al., 2021). Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tersebut merupakan timbal balik dari apa yang mereka berikan pada organisasi. Di sisi lain, organisasi juga harus mampu menawarkan kompensasi yang kompetitif sebagai balasan dari kinerja karyawan.

Bagi sebagian besar karyawan, kompensasi yang diterima melalui hubungan yang terbangun antara mereka dan organisasi merupakan sumber utama pendapatan atau instrumen yang dapat digunakan untuk mencapai berbagai hal, seperti status sosial, pencapaian diri, dan keamanan diri (Lawler, 1971). Kompensasi juga dapat dianggap sebagai alat yang dapat digunakan untuk memelihara kesejahteraan diri karyawan dan kerabat mereka yang berada di luar organisasi (Leana & Meuris, 2015). Adanya berbagai kepentingan karyawan yang dilekatkan pada kompensasi yang diterima dapat memotivasi mereka untuk membantu pencapaian tujuan organisasi supaya kepentingan tersebut tetap aman. Kompensasi yang diberikan pada karyawan selanjutnya akan mereka evaluasi dalam konteks sosial berdasarkan parameter utama yaitu keadilan atau kesetaraan (Fulmer et al., 2023). Selain itu, berdasarkan sudut pandang masyarakat, kompensasi memiliki implikasi terkait dengan produktivitas dan standar hidup yang berlaku secara nasional. Hal ini mengindikasikan bahwa regulasi mengenai upah

minimum yang berlaku secara nasional memperlihatkan apakah karyawan di negara tersebut memiliki produktivitas dan standar hidup yang baik. Baik standar produktivitas dan standar hidup tersebut, apabila dilihat secara global, juga mencerminkan ketimpangan pendapatan di negara maju dan berkembang.

Seperti telah disinggung pada penjelasan sebelumnya, bahwa kompensasi muncul sebagai timbal balik dari kontribusi karyawan pada organisasi yang biasa disebut sebagai kinerja karyawan. Kinerja sendiri dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggung jawab yang diamanahkan kepada mereka (Mangkunegara, 2017). Berbagai parameter digunakan untuk menilai kinerja karyawan, misalnya kualitas kerja karyawan, kuantitas hasil kerja, dan ketepatan waktu kerja. Menurut Mangkunegara (2017), kualitas kerja karyawan mengacu pada bagaimana seorang karyawan dapat menunjukkan sejauh apa mereka berhasil melakukan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan pada mereka. Selanjutnya, kuantitas kerja berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan dapat mencapai target tertentu berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hal yang perlu digarisbawahi adalah penilaian kuantitas kerja ini tidak selalu terkait dengan seberapa banyak seorang karyawan dapat menghasilkan produk barang, tetapi lebih mengarah pada seberapa banyak indikator kinerja yang melekat pada karyawan bisa tercapai. Parameter kinerja yang ketiga yaitu terkait dengan ketepatan waktu yang berarti bahwa bagaimana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dalam kurun waktu yang ditentukan juga menjadi acuan untuk penilaian kinerja.

Hubungan antara kompensasi dan kinerja banyak dieksplorasi pada penelitian terdahulu. Penelitian milik Hermawan (2018) menyebutkan bahwa variabel kompensasi merupakan prediktor yang cukup kuat untuk kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0.792. Selain itu, hasil dari uji t menyatakan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan pada industri manufaktur. Pada penelitian yang lain dinyatakan bahwa struktur kompensasi yang menarik yang ditawarkan oleh sebuah organisasi akan memberi kesempatan organisasi untuk menarik calon karyawan yang potensial dengan mengambil konteks BUMN dengan pendekatan penelitian kualitatif (Fitri, 2022). Namun, pada penelitian ini belum diungkapkan mengenai bagaimana dampak struktur kompensasi tersebut pada kinerja karyawan. Selanjutnya, kompensasi juga disebut memiliki pengaruh pada produktivitas kerja karyawan yang bergerak di bidang agrikultur (Ananto, 2022). Berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah diulas sebelumnya, pada penelitian Fulmer et al. (2023) hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan dieksplor lebih dalam. Secara umum memang dalam penelitian ini disebutkan bahwa faktor endogen utama sebuah organisasi terkait dengan struktur kompensasi adalah kinerja. Namun, secara lebih detail, pada penelitian ini juga dieksplorasi hubungan mengenai kinerja juga menjadi bagian dari struktur kompensasi yang berarti kinerja merupakan faktor yang dapat berdampak pada perhitungan kenaikan gaji pokok ataupun pemberian insentif dan tunjangan lainnya (Fulmer & Li, 2022; Gerhart, 2023). Pada penelitian ini struktur kompensasi berfokus pada kompensasi yang dibayarkan langsung yang menggunakan istilah PFP (Pay for Performance). Pada berbagai penelitian terdahulu tersebut, terlihat bahwa terdapat perbedaan dalam hubungan yang mungkin berkembang antara kompensasi dan kinerja karyawan, sehingga memungkinkan adanya penelitian lanjutan yang mengeksplorasi kembali hubungan kedua variabel tersebut.

Berdasarkan berbagai uraian sebelumnya, pertanyaan penelitian yang muncul adalah bagaimana hubungan yang terbentuk antara variabel kompensasi dan kinerja? Peneliti berargumen bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi pada karyawan dengan kinerja karyawan bersifat resiprokal. Hal ini berarti bahwa kompensasi merupakan faktor yang menentukan kinerja karyawan dan sebaliknya, kinerja yang diberikan karyawan pada organisasi akan memengaruhi struktur kompensasi yang mereka terima. Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan membuktikan argumen yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi hubungan kompensasi dan kinerja karyawan untuk selanjutnya dibangun model proposisi dari hubungan antara keduanya. Selanjutnya, untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian kali ini bersifat eksploratif sebagai penelitian awal untuk mengetahui hubungan yang terbangun antara dua variabel, yaitu kompensasi dan kinerja. Adanya penelitian ini diharapkan mampu mengayakan pemahaman mengenai kemungkinan hubungan yang bisa terbentuk antara kedua variabel serta, secara praktis, dapat menjadi perhatian bagi organisasi dan karyawan terkait dengan bagaimana kedua belah pihak dapat bersikap terkait dengan struktur kompensasi dan kinerja sebagai variabel yang saling berhubungan.

Artikel ini disajikan dalam beberapa bagian. Pada bagian pertama dijelaskan mengenai alasan mengapa peneliti melakukan penelitian, teori yang digunakan, pertanyaan penelitian, argumen peneliti, tujuan penelitian, serta manfaat dari penelitian yang dilakukan. Selanjutnya, metode penelitian dijelaskan secara rinci pada bagian yang kedua. Pada bagian ketiga, peneliti menguraikan hasil penelitian serta pembahasan, dan sebagai penutup, kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil penelitian dilengkapi dengan keterbatasan dan agenda penelitian selanjutnya dijelaskan pada bagian terakhir artikel ini.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, secara spesifik grounded theory, karena sesuai untuk mencapai tujuan penelitian yaitu mengeksplorasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Dalam melakukan eksplorasi mengenai hubungan kedua variabel, peneliti memilih untuk melakukan pengambilan data di retail berbasis komunitas binaan PT SRC Indonesia Sembilan (SRCIS) yang merupakan anak perusahaan dari PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. atau PT Sampoerna. Retail berbasis komunitas ini dikenal dengan sebutan SRC atau Sampoerna Retail Community.

SRC dibangun sejak tahun 2008 dan selama kurang lebih 17 tahun telah menjadi komponen penting dalam menguatkan perekonomian negara melalui pengembangan UMKM di Indonesia, khususnya di bidang retail toko kelontong tradisional (Editor, 2025). UMKM sendiri merupakan pilar dalam pertumbuhan perekonomian di Indonesia (Kurniawati & Setiawan, 2019; Tirta & Sarli, 2021) dengan kontribusi terhadap PDB di atas 60% dan mampu menyerap tenaga kerja sebesar kurang lebih 97% (Editor, 2025). Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa UMKM memiliki potensi yang sangat besar untuk mewujudkan target pemerintah dalam mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi sebesar 8%, dan SRC berkomitmen untuk ikut dalam mengembangkan jaringan UMKM yang menjadi binaan mereka (Anonymous, 2025).

Dengan kondisi seperti yang dijabarkan sebelumnya, SRC merupakan objek penelitian yang unik karena setiap unitnya mendapatkan pembinaan untuk dapat mengembangkan usaha mereka. Pembinaan yang dilakukan oleh SRC tersebut memiliki implikasi bahwa SRC memiliki kemampuan untuk mengelola faktor internal mereka dengan baik, termasuk bagaimana para pemilik unit SRC mengelola struktur kompensasi yang diberikan dengan timbal balik kinerja yang diberikan karyawan. Selain itu, pemilihan SRC sebagai objek penelitian menjadi lebih penting karena banyaknya toko kelontong yang tergabung dalam SRC pada area yang sama sehingga struktur kompensasi yang menarik pada satu unit akan cenderung membuat karyawan bertahan dan berkontribusi pada unit SRC tertentu. Secara lebih detail, pada penelitian ini dipilih unit SRC di area Malang, yaitu SRC Lancar 3, yang dinilai memiliki perkembangan usaha yang baik dilihat dari semakin banyaknya cabang yang dibuka oleh pemilik unit dan kemampuan unit tersebut untuk bertahan dalam masa krisis selama tahun 2020 – 2023.

Pengumpulan data dilakukan peneliti melalui wawancara pada dua pihak yang berkaitan dengan penetapan dan pemberian struktur kompensasi di organisasi dan kinerja karyawan, yaitu pemilik unit SRC dan karyawan yang bekerja pada unit tersebut dengan total 6 orang. Wawancara dilakukan dengan format semi formal di unit SRC yang menjadi objek penelitian secara individu, menggunakan bahasa Indonesia dan Jawa, dengan rata-rata waktu wawancara selama 45 menit per orang. Peneliti menggunakan daftar wawancara sebagai panduan dengan pertanyaan terkait dengan kompensasi (pemahaman tentang kompensasi, ragam kompensasi yang diberikan/diterima, dan kecukupan kompensasi dengan kebutuhan), kinerja (pemahaman tentang kinerja dan cara mengukur kinerja karyawan), serta pemahaman mengenai bagaimana kompensasi berperan pada kinerja karyawan. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan alat perekam suara dengan terlebih dahulu meminta ijin kepada informan untuk dapat merekam suara mereka dan menggunakan seluruh informasi yang dikumpulkan hanya untuk kepentingan penelitian. Peneliti juga menginformasikan kerahasiaan informasi yang disampaikan oleh informan.

Data yang telah dikumpulkan sebelumnya kemudian dianalisis. Untuk memudahkan proses analisis, peneliti memberikan kode pada setiap informan di mana pemilik unit SRC diberi kode #P dan karyawan diberi kode #K1 sampai #K5. Data penelitian berupa suara hasil wawancara ditranskrip secara verbatim. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (Miles et al., 2014) di mana data dikumpulkan, direduksi, disajikan, dan disimpulkan. Proses reduksi, penyajian, dan penyimpulan dilakukan berdasarkan transkrip yang dikelompokkan dan dikodekan untuk mendapatkan kata kunci atau konsep memanfaatkan Gioia template (Langley & Abdallah, 2011). Data dianalisis melalui dua tahap, di mana tahap pertama peneliti memetakan dan membandingkan berbagai informasi untuk mengidentifikasi informasi yang serupa terkait dengan permasalahan yang dibahas. Selanjutnya, informasi yang serupa dijadikan sebagai dasar untuk selanjutnya dilabeli kata kunci, konsep, atau label teoretis tertentu berdasarkan literatur sebelumnya (Gioia & Thomas, 1996; Langley & Abdallah, 2011). Berdasarkan berbagai label teoretis yang muncul sebagai hasil dari analisis data, sebagai hasil akhir penelitian, peneliti memodelkan hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber dengan cara melakukan wawancara pada dua pihak, yaitu pemilik unit SRC dan karyawan. Pengujian keabsahan data ini dilakukan supaya kredibilitas, transferabilitas, dan akurasi dapat tercapai sehingga hasil penelitian dapat dipercaya.

3. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini, penjelasan akan dibagi menjadi dua bagian. Pertama, peneliti memaparkan temuan penelitian yang berupa gambaran umum informan penelitian dan hasil wawancara. Kedua, pembahasan penelitian dilakukan dengan cara mengonfirmasi hasil penelitian dengan berbagai hasil penelitian terdahulu dan teori. Selain itu, pada bagian pembahasan akan ditampilkan model hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

3.1. Hasil

3.1.1. Gambaran Umum Informan Penelitian

Pada penelitian ini, informan yang diwawancarai sebanyak 6 orang, dengan rincian 1 pemilik unit SRC dan 5 orang karyawan. Pada Tabel 1 ditampilkan gambaran umum informan penelitian. Pada tabel tersebut dikemukakan juga alasan peneliti mewawancarai kedua pihak informan.

Tabel 1. Gambaran Umum Informan Penelitian

No	Kode	Tingkat Pendidikan	Lama Bekerja	Status	Alasan Wawancara
1	#P	SMK	4 tahun	Menikah	Pemilik toko merupakan pihak yang menerapkan aturan mengenai kompensasi dan kinerja organisasi
2	#K1	SMA	2 tahun	Menikah	Untuk mendapatkan informasi terkait persepsi karyawan tentang kompensasi dan kinerja
3	#K2	SD	2 tahun	Menikah	
4	#K3	SMP	2 tahun	Belum menikah	
5	#K4	SD	3 tahun	Menikah	
6	#K5	SMA	2 tahun	Menikah	

Sumber: data diolah peneliti (2025)

3.1.2. Hasil Wawancara

Pada poin ini, peneliti menampilkan beberapa tabel yang memuat hasil wawancara yang telah direduksi menggunakan Gioia template. Tabel 2 memuat pemahaman informan penelitian mengenai konsep kompensasi. Untuk melengkapi konsep kompensasi, maka pada Tabel 3 disajikan hasil wawancara terkait dengan pemahaman informan mengenai ragam kompensasi yang diberikan organisasi atau diterima karyawan. Selanjutnya, pada Tabel 4, peneliti menyajikan hasil wawancara mengenai konsep kinerja karyawan yang dipahami oleh informan. Serupa dengan konsep kompensasi, maka konsep kinerja juga dilengkapi dengan cara pengukuran yang dipahami informan yang tersaji dalam Tabel 5. Sebagai bagian terakhir dari pemaparan hasil wawancara, pada Tabel 6 disajikan pemahaman informan mengenai kaitan dua konsep atau variabel yang dibahas dalam penelitian, yaitu kompensasi dan kinerja.

1. Pemahaman Konsep Kompensasi

Pada Tabel 2 disajikan pemahaman pemilik unit SRC dan karyawan mengenai konsep kompensasi.

Tabel 2. Konsep Kompensasi

Konsep Informan	Dimensi	Elemen
"...memberi imbalan atau penghargaan kepada karyawan...uang tambahan pekerjaan...dilihat dari totalitas pekerjaan karyawan jadi saya tambah uangnya..." #P		Makna kompensasi
"...upah kita bekerja..." #K1		
"...upah dari hasil kita bekerja di toko..." #K2		
"...gaji yang kita dapat." #K3		
"...gaji yang kita dapatkan karena sudah bekerja..." #K4		
"...imbalan ataupun uang lebih tiap bulan kalau melakukan pekerjaan dengan baik." #K5	Pemaknaan kompensasi secara sederhana	

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa terdapat perbedaan mengenai makna kompensasi dari sudut pandang pemilik unit SRC dan karyawannya. Pemilik unit SRC memaknai konsep kompensasi secara lebih kompleks atau lebih luas. Hal tersebut terlihat dari pemilik unit SRC memaknai kompensasi tidak terbatas pada gaji pokok, tetapi juga terkait dengan imbalan lain di luar gaji pokok dan penghargaan non-finansial yang diberikan pada karyawan. Sedangkan karyawan memaknai konsep kompensasi dengan lebih sederhana atau secara tunggal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan komponen tunggal, yaitu gaji, upah, atau imbalan. Selain itu, karyawan menganggap bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang bersifat finansial.

2. Pemahaman Ragam Kompensasi

Tabel 3 di bawah ini memuat hasil wawancara mengenai pemahaman informan terkait dengan ragam kompensasi yang diberikan oleh atau diterima dari organisasi.

Tabel 3. Ragam Kompensasi

Konsep Informan	Dimensi	Elemen
"...memberi imbalan atau penghargaan kepada karyawan..." #P	Penghargaan	Kompensasi non-finansial
"...memberi imbalan kepada karyawan..." #P	Imbalan atau bonus	
"...imbalan atau uang lebih tiap bulan kalau melakukan pekerjaan dengan baik." #K5		
"...pemberian gaji pokok..." #P		
"...gaji yang kita dapat." #K3		
"...gaji yang kita dapatkan karena sudah bekerja..." #K4		
"...upah kita bekerja..." #K1		
"...upah dari hasil kita bekerja di toko..." #K2	Upah	
"...kalau ada kecelakaan kerja yang menanggung 100% pemilik toko." #K4	Tunjangan	

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa terdapat 5 macam kompensasi yang terdapat pada unit SRC Lancar 3 Kota Malang, yang terdiri atas penghargaan, imbalan atau bonus, gaji, upah, dan tunjangan. Apabila dikelompokkan lebih lanjut, maka kelima jenis kompensasi tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu finansial dan non-finansial. Kompensasi berupa penghargaan yang diberikan pemilik unit SRC tergolong menjadi

kompensasi non-finansial, sedangkan imbalan, gaji, upah, dan tunjangan merupakan kompensasi yang berdifat finansial.

3. Pemahaman Konsep Kinerja

Pada Tabel 4 di bawah ini dimuat hasil wawancara dengan informan terkait dengan bagaimana pemilik unit SRC dan karyawannya memaknai kinerja.

Tabel 4. Konsep Kinerja

Konsep Informan	Dimensi	Elemen
"...hasil pekerjaan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan." #P "...hasil kerja yang dilakukan di tempat kerja." #K1 "Hasil bekerja dengan baik dari awal agar tidak mendapatkan teguran dari pemilik toko." #K2 "...hasil kerja yang dilakukan saat bekerja." #K3 "...hasil kerja yang dilakukan di tempat kerja." #K4 " Hasil kerja yang dilakukan atau kita capai dan tanggung jawab kita di tempat kerja." #K5	Hasil dan tanggung jawab atas pekerjaan	Konsep Kinerja

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4 di atas diketahui bahwa terdapat persamaan mengenai makna atau konsep kinerja antara pemilik unit SRC dengan karyawan. Kedua pihak sama-sama memaknai kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Selain itu, kinerja karyawan juga dipandang sebagai tanggung jawab seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pemilik unit SRC.

4. Pemahaman Cara Pengukuran Kinerja

Tabel 5 di bawah ini memuat hasil wawancara dengan informan penelitian mengenai bagaimana cara mengukur kinerja karyawan dari sudut pandang pemilik unit SRC dan karyawan.

Tabel 5. Pengukuran Kinerja

Konsep Informan	Dimensi	Elemen
"Saya melihat karyawan sesuai dengan tingkatan kemampuan mereka." #P "Saya mendapat teguran dari pemilik kalau kerja saya tidak benar...menata barang tidak rapi..." #K4 "Kami ditegur kalau kami salah meletakkan barang, tidak seperti biasanya." #K5 "Kalau kurang cekatan, saya ya dimarahi sama pemilik." #K3 "Kerja karyawan itu baik kalau saya mengerjakan pekerjaan mereka hingga tuntas." #P "...kalau saya tanggung jawab dengan pekerjaan...kerja dengan maksimal." #K5 "Kinerja itu ya hubungannya dengan giat bekerja...melakukan sesuai yang dibilang pemilik." #K1 "Saya dapat teguran kalau tidak disiplin, jadi ya harus disiplin pas kerja." #K3 "Harus disiplin kalau kerja... konsisten dan fokus..." #K5	Kemampuan dalam bekerja Tanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan Kedisiplinan dalam bekerja	Komponen pengukuran kinerja

Sumber: data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, diketahui bahwa terdapat 3 komponen untuk mengukur kinerja, yaitu kemampuan dalam bekerja, tanggung jawab pada pekerjaan, dan kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pemilik unit SRC. Melalui sudut pandang pemilik unit SRC, kemampuan yang dimiliki karyawan akan berdampak pada tugas yang dibebankan pada karyawan. Selanjutnya, melalui sudut pandang karyawan, kemampuan kerja mereka menjadi salah satu faktor yang menentukan apakah pekerjaan mereka dapat dinilai baik atau tidak. Apabila kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan baik, maka karyawan tidak akan mendapatkan teguran dari pemilik, begitu juga sebaliknya. Komponen kedua untuk mengukur kinerja karyawan adalah tanggung jawab karyawan pada tugas yang telah dibebankan kepada mereka. Tanggung jawab ini dilihat dari ketuntasan karyawan dalam bekerja, maksimal dan giat dalam melakukan pekerjaan, dan melakukan sesuai dengan arahan pemilik unit SRC. Untuk faktor kedisiplinan dalam bekerja, serupa dengan kemampuan, karyawan akan mendapatkan teguran apabila mereka tidak disiplin dalam bekerja.

5. Keterkaitan Kompensasi dan Kinerja

Pada Tabel 6 di bawah ini disajikan hasil wawancara terkait dengan bagaimana pemilik unit SRC memandang hubungan yang terbentuk antara kompensasi dan kinerja karyawan. Tabel 6. Hubungan Kompensasi dan Kinerja

Tabel 6. Hubungan Kompensasi dan Kinerja

Konsep Informan	Dimensi	Elemen
"Dua hal itu sangat penting dan berkaitan...antara kompensasi dan kinerja. Kompensasi itu digunakan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, meningkatkan kinerja karyawan, semangat bekerja juga." #P "...saling berkaitan...dengan tambahan uang kalau gaji jadi semangat bekerja." #K2 "Ada kaitannya. Kalau ada kompensasi tambahan bisa bekerja <i>extratime</i> ." #K5 "Kalau kerja giat, akan dapat bonus dari pihak toko." #K1	Kompensasi berdampak pada kinerja karyawan Kinerja berdampak pada kompensasi	Hubungan resiprokal antara kompensasi dan kinerja

Sumber: data diolah peneliti (2025)

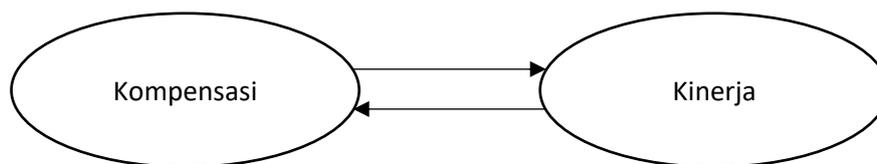
Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa hasil wawancara mengindikasikan adanya hubungan resiprokal antara kompensasi dan kinerja karyawan. Kelompok jawaban informan yang pertama menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor atau variabel yang berdampak pada kinerja seorang karyawan. Sedangkan pada kelompok yang kedua, hubungan kompensasi dan kinerja berlawanan dengan kelompok yang pertama. Pada kelompok ini jawaban responden mengarah pada kompensasi yang diterima karyawan akan sesuai dengan hasil kerja atau kontribusi mereka pada unit SRC.

3.2. Pembahasan

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa eksplorasi hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan masih relevan sampai saat ini. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa tiga poin utama yang akan dibahas secara lebih detail, yaitu makna dan ragam kompensasi, makna dan komponen pengukuran kinerja, serta hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Pertama, pemahaman dan ragam kompensasi yang diungkapkan oleh informan secara umum sesuai dengan konsep yang diungkapkan oleh Gerhart dan Milkovich (1992) dan Syahrir et al. (2021) di mana baik pemilik maupun karyawan menyatakan bahwa kompensasi merupakan balasan dari kontribusi yang diberikan karyawan pada organisasi. Namun, secara lebih detail, kompleksitas dalam memaknai kompensasi mengalami perbedaan. Pemilik organisasi memandang bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang kompleks dan cenderung beragam yang terbukti dari adanya komponen finansial dan non-finansial yang termasuk dalam ragam atau tipe kompensasi. Sedangkan pada karyawan, mereka memaknai kompensasi dengan lebih sederhana melalui pemaknaan tunggal. Kecenderungan karyawan juga hanya mengikutsertakan komponen finansial sebagai ragam yang terdapat dalam struktur kompensasi yang diberikan pada mereka. Perbedaan ini tentunya memiliki implikasi yang penting bagi organisasi. Ketika organisasi melalui pemilik ataupun pimpinan merasa sudah memberikan kompensasi berupa penghargaan maupun pujian, ternyata karyawan tidak menganggap hal itu sebagai bagian dari pemberian kompensasi. Hal ini dapat memunculkan pandangan negatif dari karyawan terhadap organisasi. Namun, pemaknaan komponen kompensasi yang terbatas pada komponen finansial merupakan hal yang wajar. Seperti dikemukakan oleh Lawler (1971) dan Leana dan Meuris (2015), bahwa kompensasi merupakan sumber pendapatan utama bagi mayoritas karyawan untuk kemudian menjadi instrumen untuk mempertahankan kesejahteraan, status sosial, dan pencapaian diri. Selanjutnya, berbagai hal yang ingin dipelihara oleh karyawan tersebut hanya dapat dipenuhi melalui perolehan kompensasi yang bersifat finansial.

Kedua, terkait dengan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilik unit SRC dan karyawan memahami konsep kinerja melalui sudut pandang yang sama yaitu sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan atas berbagai pekerjaan yang dibebankan pada mereka. Kondisi ini sesuai dengan definisi kinerja menurut Mangkunegara (2017). Selanjutnya, terkait dengan komponen yang digunakan untuk menilai kinerja, hasil penelitian mengungkapkan tiga hal yang menjadi dasar penetapan kinerja karyawan, yaitu kemampuan, tanggung jawab, dan kedisiplinan. Ketiga hal ini dapat dihubungkan dengan parameter kinerja yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja (Mangkunegara, 2017), di mana kemampuan kerja dapat disinggung dengan parameter kuantitas karena kemampuan kerja karyawan juga terkait dengan penyelesaian berbagai pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Selanjutnya, faktor tanggung jawab pada pekerjaan berkaitan dengan parameter kualitas mengingat pada hasil penelitian diungkapkan bahwa tanggung jawab ini berkaitan dengan bagaimana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan tuntas dan maksimal, serta giat dalam melakukan pekerjaan. Untuk faktor yang ketiga yaitu kedisiplinan sangat erat kaitannya dengan ketepatan waktu di mana karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dalam periode waktu tertentu.

Untuk poin yang terakhir, pembahasan dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara kompensasi dan kinerja. Pada pembahasan di latar belakang telah diungkapkan bahwa terdapat perbedaan hubungan di antara peneliti terdahulu mengenai hubungan kedua faktor tersebut. Berdasarkan hasil analisis data, argumen peneliti terkait dengan hubungan kompensasi dan kinerja bersifat resiprokal diterima. Untuk hubungan di mana kompensasi dapat berdampak pada kinerja karyawan, hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu milik Hermawan (2018), Fitri (2022), dan Ananto (2022). Berbagai penelitian tersebut secara umum menyatakan bahwa kompensasi berdampak pada kinerja karyawan pada berbagai sektor dan telah dibuktikan melalui hasil uji statistik. Untuk hasil penelitian yang menyatakan sebaliknya, yaitu kinerja berdampak pada kompensasi yang diterima karyawan, hal ini sesuai dengan eksplorasi hubungan kompensasi dan kinerja oleh Fulmer et al. (2023), di mana kinerja menjadi bagian pembentukan struktur kompensasi, seperti perhitungan kenaikan gaji pokok atau pemberian insentif dan tunjangan (Fulmer & Li, 2022; Gerhart, 2023). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka sebagai output akhir dari penelitian, peneliti mengajukan proposisi model konseptual yang disajikan dalam Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Proposisi Model Konseptual
Sumber: data diolah penulis (2025)

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil eksplorasi mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa hubungan yang terbentuk antara kompensasi dan kinerja bersifat resiprokal di mana kompensasi yang didapat karyawan akan berdampak pada kinerja mereka. Sebaliknya, kinerja karyawan juga menjadi dasar penetapan struktur kompensasi yang akan diberikan oleh organisasi. Kesimpulan tambahan yang dapat diambil adalah kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu yang bersifat finansial dan non-finansial, meskipun melalui sudut pandang karyawan, yang diakui sebagai komponen kompensasi hanya yang memiliki sifat finansial. Selanjutnya, untuk parameter kinerja karyawan, terdapat tiga hal yaitu kemampuan kerja, tanggung jawab, dan kedisiplinan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian saat ini masih terbatas pada tahapan awal penelitian yaitu eksplorasi hubungan kompensasi dan kinerja dengan metode kualitatif. Dengan adanya proposisi model konseptual sebagai hasil penelitian, maka memungkinkan peneliti selanjutnya untuk melanjutkan penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dan melakukan uji statistik pada model tersebut. Adanya pengujian lanjutan terhadap proposisi model konseptual diharapkan dapat meningkatkan kemampuan generalisasi hasil penelitian. Kedua, penelitian ini mengambil objek penelitian pada retail berbasis komunitas sehingga kemampuan generalisasi hasil penelitian sangat terbatas. Penelitian serupa dengan mengambil objek ritel yang dibangun secara mandiri atau industri yang lain dapat menjadi agenda penelitian selanjutnya.

Referensi

- Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ananto, G. A. N. (2022). Pengaruh Kedisiplinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Semesta Mitra Sejahtera Madiun [Universitas Muhammadiyah Ponorogo]. https://eprints.umpo.ac.id/8632/1/SKRIPSI_FULL.pdf
- Anderson, E. H., & Barnard, C. I. (1939). The Functions of the Executive. In *Southern Economic Journal* (Vol. 6, Issue 2, p. 249). <https://doi.org/10.2307/1053257>
- Anonymous. (2025). Ayo Jadi Lebih Baik Bersama SRC. SRC. <https://www.src.id/>
- Editor. (2025). SRC Indonesia Sembilan Ekosistem “AYO” Ciptakan Pengalaman Belanja yang Menyenangkan. SWA. <https://swa.co.id/read/457801/src-indonesia-semilan-ekosistem-ayo-ciptakan-pengalaman-belanja-yang-menyenangkan>
- Fitri. (2022). Manajemen Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT PLN Bakaru Parepare [Institut Agama Islam Negeri Parepare]. <https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/3349/1/17.2900.016.pdf>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and Performance: A Review and Recommendations for The Future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of The Relationship Between Being A “Great Place to Work” and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- Fulmer, I. S., & Li, J. (2022). Compensation, Benefits, and Total Rewards: A Bird’s-Eye (Re)View. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 147–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055903>
- Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill, Inc.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee Compensation: Reserach and Practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed., pp. 481–569). Consulting Psychologists Press, Inc.

- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
- Hermawan, K. (2018). Hubungan Kompensasi dan Kinerja Karyawan PT Unipure Indonesia. Universitas Pakuan Bogor.
- Kurniawati, E., & Setiawan, A. (2019). The Role of Indonesian Micro, Small, and Medium Enterprises Owners in Choosing e-Commerce Strategy in the Global Market. *1st International Conference on Social Knowledge Sciences and Education*, 320, 191–194. <https://doi.org/10.2991/icskse-18.2019.37>
- Langlely, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6(June 2011), 201–235. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007)
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*. McGraw-Hill, Inc.
- Leana, C. R., & Meuris, J. (2015). Living to Work and Working to Live : Income as a Driver of Organizational Behavior. *Academy of Management Annals*, 6520(July 2016), 55–95.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (H. Salmon (ed.); 3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M., & Ho, V. T. (2000). Psychological Contract Issues in Compensation. In S. L. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice* (pp. 273–310). Jossey-Bass.
- Syahrir, Nasruddin, Azis, M., Waruwu, K., Umanailo, M. C. B., Safitri, I. L. K., & Yusriadi, Y. (2021). Effect of compensation and competence on employee performance through employee development. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3178–3185. <https://doi.org/10.46254/sa02.20210870>
- Tirta, A., & Sarli, P. W. (2021). Indonesia's SME Hold Economy to Growth. How Can They Scale Up? <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/how-can-indonesian-smes-scale-up/>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., & Angela M. Tripoli. (1997). Employee-Organization Relationship : Does Investment In Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1122.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.