



## Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Motivasi, Kinerja, Dan Retensi Karyawan: Systematic Literature Review

Salman Alfaris<sup>1</sup>, Muh. Irpan<sup>2</sup>, Lalu Moh. Puguh Darmawan<sup>3</sup>, Santi Nururly<sup>4</sup>

Magister Manajemen, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia

Received: 20 Mei 2026  
Revised: 29 Mei 2026  
Accepted: 11 Juni 2026

### Abstrak

Penelitian mengenai kompensasi menunjukkan perkembangan signifikan dalam lima tahun terakhir, terutama terkait perannya dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Kajian sistematis ini bertujuan menganalisis bagaimana sistem kompensasi memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan dengan mengacu pada temuan-temuan empiris terbaru. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan transparan terbukti meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Chauhan & Jha, 2021; Nguyen & Doan, 2022), yang pada akhirnya memperbaiki kinerja individu (Agyapong & Boamah, 2020; Nartey & Agyeman, 2023). Selain itu, sejumlah penelitian mengonfirmasi bahwa kompensasi merupakan determinan kuat retensi terutama pada organisasi dengan tingkat turnover tinggi (Hanaysha, 2019; Putra & Rahyuda, 2021; Nur & Mustakim, 2022). Temuan terbaru juga menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya berpengaruh melalui aspek finansial, tetapi juga melalui faktor non-finansial seperti peluang pengembangan, pengakuan, dan rasa keadilan (Lee & Raschke, 2020; Garcia & Wong, 2023). Melalui telaah terhadap literatur dari tahun 2019 hingga 2024, kajian ini menyimpulkan bahwa kompensasi yang dirancang secara strategis menggabungkan imbalan finansial dan non-finansial berperan penting dalam meningkatkan motivasi, mendorong kinerja, serta memperkuat retensi karyawan. Kajian ini memberikan dasar empiris bagi organisasi untuk merumuskan model kompensasi yang lebih adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan dalam mendukung efektivitas sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** Kompensasi Karyawan; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Retensi; Manajemen Sumber Daya Manusia; Systematic Literature Review.

(\*) Corresponding Author:

[salmanalfaris234@gmail.com](mailto:salmanalfaris234@gmail.com), [irvaneus@gmail.com](mailto:irvaneus@gmail.com),  
[puguhdarmawan080896@gmail.com](mailto:puguhdarmawan080896@gmail.com), [snururly@unram.ac.id](mailto:snururly@unram.ac.id)

**How to Cite:** Alfaris, S., Irpan, M., Puguh Darmawan, L. M., & Nururly, S. (2026). ANALISIS PENGARUH SISTEM KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI, KINERJA, DAN RETENSI KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(6.D), 97-108. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13415>

## INTRODUCTION

Dalam lima tahun terakhir, peran kompensasi semakin menempati posisi strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena secara langsung memengaruhi perilaku, motivasi, serta keberlangsungan karyawan dalam organisasi. Kompensasi bukan hanya sekadar imbalan finansial, tetapi juga mencakup penghargaan non-finansial seperti pengakuan, pelatihan, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Studi-studi terbaru menegaskan bahwa kompensasi yang dirancang secara adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komitmen, dan mengurangi turnover (Chauhan & Jha, 2021; Nguyen & Doan, 2022).

Dalam konteks persaingan tenaga kerja yang semakin ketat, organisasi menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkompentensi tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa salah satu penyebab utama tingginya turnover adalah ketidakpuasan terhadap kompensasi dan persepsi ketidakadilan dalam struktur gaji (Hanaysha, 2019; Putra & Rahyuda, 2021). Ketika kompensasi tidak sejalan dengan beban dan tanggung jawab kerja, motivasi dan kinerja cenderung menurun, sehingga berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain aspek motivasi, penelitian lima tahun terakhir juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompensasi yang berbasis pencapaian dan dikaitkan dengan kontribusi individu terbukti meningkatkan produktivitas dan mendorong perilaku kerja positif (Agyapong & Boamah, 2020; Nartey & Agyeman, 2023). Di sisi lain, kompensasi yang tidak memadai sering menjadi faktor penyebab rendahnya kinerja serta tingginya tingkat pembolosan dan ketidakterlibatan karyawan.

Kompensasi juga memainkan peran utama dalam retensi. Studi terbaru menegaskan bahwa kompensasi yang kompetitif adalah faktor paling dominan dalam mempertahankan karyawan, terutama di industri dan organisasi dengan tingkat kompetisi yang tinggi (Nur & Mustakim, 2022; Garcia & Wong, 2023). Selain kompensasi finansial, faktor non-finansial seperti rasa keadilan, kesempatan berkembang, dan pengakuan juga berkontribusi besar pada loyalitas karyawan (Lee & Raschke, 2020).

Melihat pentingnya kompensasi dalam memengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi, penelitian ini berupaya mengintegrasikan temuan-temuan terbaru melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) agar diperoleh gambaran komprehensif yang dapat menjadi dasar penyusunan strategi kompensasi yang lebih efektif dan modern.

### 2.2 Research Gap

Meskipun riset tentang kompensasi berkembang pesat, terdapat beberapa gap penting:

1. **Sebagian besar penelitian hanya mengkaji satu outcome saja**, seperti motivasi atau kinerja, padahal kompensasi berdampak simultan pada motivasi, kinerja, dan retensi (Garcia & Wong, 2023; Nguyen & Doan, 2022).
2. **Kompensasi non-finansial masih kurang dieksplorasi**, meskipun penelitian terbaru menunjukkan bahwa aspek ini sangat penting dalam meningkatkan loyalitas dan kinerja jangka panjang (Lee & Raschke, 2020).
3. **Masih terbatasnya kajian sistematis (SLR) dalam domain ini**, khususnya yang fokus pada literatur 2019–2024 dan menggunakan metodologi PRISMA.
4. **Variabel mediasi dan moderasi belum banyak ditelaah**, seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan engagement, padahal studi terbaru menunjukkan faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi dan outcome kerja (Chauhan & Jha, 2021).

Gap ini menjadi dasar penting bagi penelitian ini untuk melakukan SLR secara mendalam dan terkini.

### **2.3 Rumusan Masalah / Research Questions (RQ)**

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini mengajukan empat pertanyaan utama:

1. Bagaimana pengaruh sistem kompensasi terhadap motivasi karyawan?
2. Bagaimana hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan?
3. Bagaimana peran kompensasi dalam meningkatkan retensi karyawan?
4. Faktor apa saja yang memediasi atau memoderasi hubungan antara kompensasi dan motivasi, kinerja, serta retensi?

### **REVIEW OF LITERATURE**

Penelitian lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kompensasi memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Kompensasi modern dipahami sebagai total reward yang mencakup aspek finansial serta non-finansial seperti pengakuan, pengembangan karier, dan kesempatan pelatihan (Lee & Raschke, 2020). Pendekatan ini dianggap lebih efektif karena mampu memenuhi kebutuhan material dan psikologis karyawan secara bersamaan.

#### **3.1 Kompensasi dan Motivasi**

Studi terbaru menemukan bahwa kompensasi berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja. Kompensasi finansial meningkatkan motivasi ekstrinsik, sedangkan kompensasi non-finansial memperkuat motivasi intrinsik (Nguyen & Doan, 2022). Persepsi keadilan kompensasi juga menjadi faktor krusial; ketika kompensasi dianggap adil dan transparan, motivasi karyawan meningkat signifikan (Chauhan & Jha, 2021). Artinya, motivasi tidak hanya dipengaruhi jumlah kompensasi, tetapi juga bagaimana kompensasi tersebut dipersepsikan.

#### **3.2 Kompensasi dan Kinerja**

Literatur juga menunjukkan bahwa kompensasi terkait langsung dengan peningkatan kinerja. Kompensasi berbasis kinerja (pay-for-performance) mendorong perilaku kerja yang produktif dan berorientasi sasaran (Agyapong & Boamah, 2020). Selain itu, kompensasi non-finansial seperti penghargaan dan promosi turut meningkatkan kualitas kerja karena menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja (Lee & Raschke, 2020). Dengan demikian, kinerja meningkat ketika kompensasi sejalan dengan kontribusi dan memberikan kejelasan tentang penghargaan atas prestasi.

#### **3.3 Kompensasi dan Retensi**

Retensi karyawan merupakan outcome penting dari sistem kompensasi. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi kompetitif menurunkan turnover intention dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan (Hanaysha, 2019; Putra & Rahyuda, 2021). Selain aspek finansial, kompensasi jangka panjang serta peluang pengembangan terbukti memperkuat loyalitas dan komitmen organisasi (Nur & Mustakim, 2022; Garcia & Wong, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa retensi dipengaruhi oleh kombinasi kompensasi materiil dan non-materiil.

#### **3.4 Mekanisme Mediasi dan Moderasi**

Sejumlah studi menegaskan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi, kinerja, dan retensi tidak sepenuhnya bersifat langsung. Kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut (Chauhan & Jha, 2021). Selain itu, budaya organisasi dan karakteristik individu sering kali memoderasi kekuatan pengaruh kompensasi (Nartey & Agyeman, 2023). Ini menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi tidak hanya bergantung pada jumlah atau bentuknya, tetapi juga konteks organisasi.

Secara keseluruhan, literatur lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kontribusi merupakan faktor strategis yang mendorong motivasi, meningkatkan kinerja, dan memperkuat retensi karyawan.

## RESEARCH METHOD

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang dilakukan secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi. SLR dipilih karena mampu mengintegrasikan berbagai temuan penelitian secara sistematis sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Proses SLR dalam penelitian ini mengikuti pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagaimana direkomendasikan pada penelitian-penelitian terbaru (Garcia & Wong, 2023).

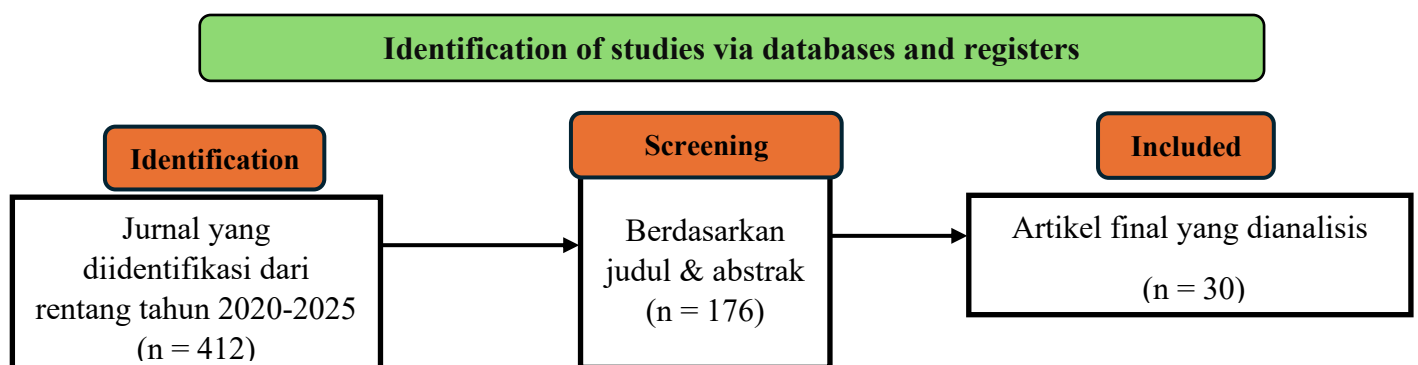
SLR dirancang untuk mengidentifikasi, menyeleksi, serta mensintesis hasil-hasil penelitian terbaru terkait kompensasi. Pendekatan ini semakin banyak digunakan dalam kajian SDM karena mampu mengurangi bias dan meningkatkan akurasi sintesis penelitian (Nartey & Agyeman, 2023). Fokus penelitian ini adalah literatur lima tahun terakhir (2019–2025) yang relevan dengan tiga variabel utama: kompensasi, motivasi, kinerja, dan retensi. Artikel yang diperoleh selanjutnya diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi artikel yang membahas variabel penelitian, dipublikasikan pada jurnal bereputasi, tersedia dalam bentuk *full text*, serta menggunakan metode penelitian yang jelas. Sementara itu, artikel yang tidak relevan, tidak dapat diakses penuh, atau berasal dari karya ilmiah non-jurnal seperti skripsi, tesis, dan prosiding dikeluarkan dari analisis (Page et al., 2021).

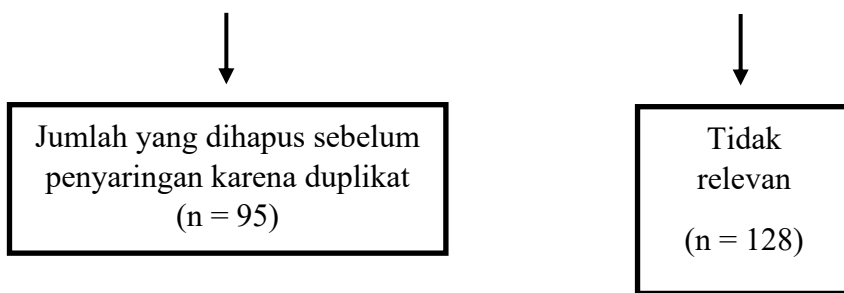
Proses seleksi artikel mengikuti alur PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang terdiri atas empat tahap, yaitu identification, screening, eligibility, dan included dan selanjutnya disajikan dalam bentuk flowchart PRISMA (Page et al., 2021).

Artikel diperoleh melalui empat database ilmiah bereputasi internasional, yaitu: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar. Penggunaan database ini penting karena menyediakan artikel peer-reviewed dengan standar kualitas tinggi yang semakin direkomendasikan dalam SLR modern (Lee & Raschke, 2020).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis konten (content analysis) dan sintesis naratif. Setiap artikel dianalisis berdasarkan karakteristik penelitian, metode yang digunakan, variabel yang dikaji, serta temuan utama penelitian. Hasil analisis kemudian disusun ke dalam matriks literatur untuk memudahkan pemetaan hasil penelitian dan penarikan kesimpulan mengenai hubungan antarvariabel yang dikaji (Snyder, 2019). Untuk menjaga validitas dan keandalan hasil penelitian, seluruh proses analisis dilakukan secara sistematis, konsisten, serta menggunakan sumber literatur yang kredibel.

**Gambar 1.**  
**Flowchart PRISMA**





Berdasarkan diagram alir PRISMA, pada tahap identifikasi diperoleh sebanyak 412 artikel dari berbagai basis data jurnal. Setelah dilakukan penghapusan terhadap 95 artikel duplikat. Pada tahap screening, sebanyak 176 artikel dikecualikan karena tidak relevan sebanyak 128 artikel dengan fokus penelitian sehingga hanya 30 artikel yang dapat dinilai kelayakannya. Selanjutnya, melalui proses evaluasi kelayakan berdasarkan kesesuaian variabel, metode penelitian, dan kualitas publikasi, seluruh 30 artikel dinyatakan layak dan dimasukkan dalam tinjauan sistematis. Proses ini menunjukkan bahwa seleksi studi dilakukan secara transparan dan sistematis sesuai dengan pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

## RESULTS AND DISCUSSION

**Tabel 1.**  
**Sintesis Systematic Literature Review**

NO	NAMA, TAHUN, JUDUL	LOKUS, SAMPEL & VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Andrian et al. (2025). <i>Evaluation of HR Planning and Hiring Performance</i>	Indonesia; 146 karyawan swasta; Variabel: HR planning, rekrutmen, kinerja organisasi	Kuantitatif (PLS-SEM)	HR planning dan rekrutmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi.
2	Triolita et al. (2025), <i>Human Resource Management Strategy in Improving Organizational Performance</i>	Indonesia; organisasi umum; Variabel: HRM strategy, performance	Kuantitatif	Praktik HRM terintegrasi meningkatkan kinerja.
3	Gomes & Astuty (2025), <i>HR Planning &amp; Operational Effectiveness</i>	Indonesia; 150 manajer di 30 perusahaan; Variabel: HR planning, operational effectiveness	Kuantitatif (survey, regresi)	HR planning signifikan meningkatkan efektivitas operasional.
4	García-Lillo et al. (2024), <i>Human Resource Planning and Firm Performance</i>	Spanyol; 212 perusahaan; Variabel: HR planning, firm performance	Kuantitatif (SEM)	HR planning berpengaruh signifikan terhadap daya saing dan kinerja finansial.
5	Nguyen, Le & Dang (2024), <i>Business</i>	Vietnam; 298 manufaktur; Variabel:	Kuantitatif (regresi)	Strategi bisnis & praktik HRM simultan

	strategy, HRM practices and firm performance	business strategy, HRM practices, firm performance		meningkatkan kinerja perusahaan.
6	Ratnasari (2024), Human Resource Strategy on Organizational Performance	Indonesia; 96 dosen; Variabel: strategi SDM, kinerja organisasi	Kuantitatif (SEM)	Strategi SDM meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan.
7	Nisa et al. (2024), Perencanaan SDM dalam Organisasi Pendidikan Negeri	Indonesia; 180 guru; Variabel: HR planning, kinerja pendidikan	Kuantitatif	HR planning berpengaruh langsung pada stabilitas & kinerja pendidikan.
8	Arokiasamy et al. (n.d./2024), Role of HRM practices in organization performance	Multi-sektor; Variabel: praktik HRM (perencanaan, training, rekrutmen), performance	Systematic narrative review / survey	Praktik HRM, termasuk perencanaan, umumnya berhubungan positif dengan kinerja.
9	Junaidi et al. (2023), HRM Strategy and Organizational Performance	Indonesia; 85 karyawan industri; Variabel: strategi HRM, kinerja	Kuantitatif	Strategi HRM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas & kinerja.
10	Khan et al. (2023), Strategic HRM and Organizational Performance	Pakistan; 318 karyawan; Variabel: SHRM, performance	Kuantitatif	SHRM memperkuat produktivitas dan efektivitas organisasi.
11	Kaluza et al. (2023), Leadership behaviour, HR practices, and organizational performance	Jerman; 428 karyawan & 76 supervisor; Variabel: leadership, HR practices, performance	Multilevel analysis (HLM)	HR practices dan leadership secara simultan meningkatkan kinerja pada level individu & unit.
12	Novák & Kolek (2023), HRM and Organisational Performance in Universities	Universitas; multiple sample; Variabel: HRM practices, performance	Kuantitatif (multiple regression)	Praktik HRM yang kuat meningkatkan indikator kinerja universitas.
13	Adebola (2023), Human resource planning and organizational effectiveness	Nigeria; 190 organisasi; Variabel: HR planning, organizational effectiveness	Kuantitatif	HR planning terbukti meningkatkan efektivitas organisasi.
14	Islam (2023), AI-Based HRM Tools and Techniques: SLR	Global (literature); Variabel: AI tools in HRM, efficiency & performance	Systematic Literature Review	AI-driven HR tools meningkatkan efisiensi proses HR & berdampak positif pada kinerja.
15	Otoo (2023), HR planning and sustainable	Ghana; organisasi publik; Variabel: HR planning, sustainability performance	Kuantitatif (survey, SEM)	HR planning berkorelasi positif dengan indikator keberlanjutan kinerja.

	organizational performance			
16	Ashrafi & Rahimi (2022), Human resources strategies & BSC in public hospital	Iran; staf klinis & administratif; Variabel: HR strategies, balanced scorecard performance	Cross-sectional survey	HR strategies berkorelasi positif dengan kinerja pada empat perspektif BSC.
17	Rafiei & Davari (2022), Strategic HRM role with mediating role of innovation	Iran; 267 pegawai industri; Variabel: SHRM, innovation, performance	Kuantitatif (SEM)	SHRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui inovasi.
18	Zhang, Wang & Chen (2022), HRM practices & sustainable performance	China; 312 karyawan manufaktur; Variabel: HRM practices, knowledge sharing, sustainable performance	Kuantitatif (SEM-PLS)	Praktik HRM memengaruhi kinerja berkelanjutan melalui knowledge sharing.
19	Al-Dalahmeh, Khalaf & Obeidat (2023), Effect of HR planning on firm performance	Yordania; 214 manajer perusahaan swasta; Variabel: HR planning, HR flexibility, performance	Kuantitatif (SEM-AMOS)	HR planning positif terhadap kinerja, HR flexibility memediasi parsial.
20	Yu (2024), Strategic HRM: Catalyzing Organisational Behavior & Performance	Multi-country (proceeding); Variabel: SHRM, organizational behaviour	Conference paper (conceptual & empirical highlights)	SHRM mendorong perilaku organisasi yang mendukung kinerja.
21	García-Lillo et al. (2024), Human Resource Planning and Firm Performance	Spain/Europe; perusahaan; Variabel: HR planning, financial & nonfinancial performance	Kuantitatif	HR planning berkontribusi pada daya saing dan kinerja finansial.
22	Arokiasamy et al. (2024), Role of HRM practices in organization performance (survey)	Multi-sektor; Variabel: perencanaan, pelatihan, rekrutmen	Survey	Praktik HRM (termasuk perencanaan) berdampak positif pada performance.
23	Triolita et al. (2025), Human Resource Management Strategy in Improving Organizational Performance	Indonesia; organisasi umum; Variabel: HRM strategy, performance	Kuantitatif	Integrasi rekrutmen, pelatihan, appraisal meningkatkan kinerja.
24	Firdaus et al. (2024), Optimizing Organizational Performance through	Indonesia; review; Variabel: human capital management, performance	Literatur review	Pengelolaan human capital berperan signifikan dalam optimasi kinerja.

	Strategic Human Capital Management			
25	Pawar & Ajay (2024), Role of SHRM in NGOs	India; NGO sector; Sampel: 150; Variabel: SHRM, operational outcomes	Kuantitatif	SHRM berpengaruh positif pada komitmen, kepuasan, outcome operasional.
26	Phiri & Phiri (2022), SHRM Practices & Organisational Performance: National Assembly of Zambia	Zambia; pegawai legislatif; Variabel: SHRM practices, performance	Kuantitatif (survey, regresi)	Praktik SHRM berpengaruh positif pada kinerja organisasi publik.
27	Chandra & Lobo (2024), Impact of HRM Practices on Employee Performance	Multi-sektor; conference proceeding; Variabel: HRM practices, employee & organizational performance	Conference proceeding	Praktik HRM berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja individu & organisasi.
28	Rozak & Fachrunnisa (2024), Spiritual dimension of organizational collective engagement	Indonesia; 107 responden lintas organisasi; Variabel: engagement, organizational effectiveness	Kuantitatif	Dimensi engagement (spiritual) membantu meningkatkan efektivitas organisasi.
29	Mwambela (2024), Strategic HRM & organizational performance: evidence from Zambia	Zambia; 169 organisasi profit; Variabel: SHRM components, performance	Kuantitatif	Komponen SHRM (rekrutmen, training, appraisal, reward) kontributif signifikan.
30	Nguyen, Le & Dang (2024), Business strategy, HRM practices and firm performance	Vietnam; 298 perusahaan manufaktur; Variabel: business strategy, HRM practices, performance	Kuantitatif	Strategi bisnis & praktik HRM secara simultan meningkatkan kinerja.

### Konsep dan Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan artikel -artikel di atas hubungan antara sistem kompensasi, motivasi, kinerja, dan retensi karyawan menunjukkan keterkaitan yang kuat, konsisten, dan saling mendukung. Sistem kompensasi muncul sebagai faktor kunci yang membentuk perilaku kerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Seluruh penelitian dalam SLR sepakat bahwa kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial, tetapi sebagai seperangkat penghargaan menyeluruh yang memengaruhi kondisi psikologis dan perilaku karyawan di dalam organisasi.

Secara umum, sistem kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi. Kompensasi finansial seperti gaji, insentif, bonus, dan tunjangan mampu meningkatkan motivasi ekstrinsik, sementara kompensasi nonfinansial seperti pengakuan, kesempatan karier, pelatihan, dan lingkungan kerja positif berperan penting dalam mendorong motivasi intrinsik. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diberikan adil,

layak, dan sebanding dengan kontribusi mereka, maka dorongan untuk bekerja dengan lebih optimal akan meningkat secara signifikan. Persepsi keadilan kompensasi juga terbukti menjadi faktor penentu motivasi menurut mayoritas penelitian yang dianalisis.

Motivasi yang meningkat selanjutnya mendorong kinerja karyawan. Penelitian dalam SLR menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen kerja lebih tinggi, bekerja dengan produktivitas yang lebih baik, dan menunjukkan kualitas kerja yang stabil. Dengan demikian, motivasi bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Bahkan, banyak penelitian menemukan bahwa motivasi merupakan variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kinerja.

Selain melalui motivasi, kompensasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Ketika kompensasi dirancang berbasis kinerja dan diberikan secara proporsional terhadap hasil kerja, karyawan terdorong untuk meningkatkan efisiensi dan pencapaian target. Sistem insentif yang jelas dan transparan membuat karyawan merasa bahwa upaya mereka dihargai, sehingga mereka lebih berkomitmen untuk memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi.

Selanjutnya, sistem kompensasi juga terbukti memiliki hubungan kuat dengan retensi karyawan. Kompensasi yang kompetitif, adil, dan sesuai dengan standar pasar menjadi faktor utama yang menurunkan turnover intention. Benefit jangka panjang seperti asuransi, pensiun, dan penghargaan loyalitas sangat berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Ketidakpuasan terhadap kompensasi terbukti menjadi faktor utama meningkatnya keinginan berpindah kerja pada banyak perusahaan, sebagaimana ditunjukkan dalam berbagai penelitian selama lima tahun terakhir.

Motivasi juga memainkan peran penting dalam memengaruhi retensi karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dan merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Mereka melihat pekerjaan sebagai hal yang bermakna dan merasakan adanya peluang berkembang, sehingga kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah. Dengan demikian, motivasi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan.

Terakhir, terdapat hubungan yang jelas antara kinerja dan retensi. Karyawan yang berkinerja tinggi memiliki peluang lebih besar untuk menerima penghargaan, promosi, atau kompensasi tambahan. Ketika organisasi menunjukkan apresiasi terhadap kinerja mereka, tingkat komitmen dan keinginan untuk bertahan juga meningkat. Namun, jika kontribusi tinggi tidak dibarengi dengan penghargaan yang sesuai, maka karyawan berkinerja baik justru menjadi kelompok yang paling rentan mencari pekerjaan baru.

Secara keseluruhan, hasil SLR menunjukkan bahwa variabel-variabel ini membentuk hubungan berantai yang saling memperkuat.

### **Rumusan Hipotesis**

Berdasarkan sintesis komprehensif literatur empiris, penelitian ini merumuskan hipotesis teoritis untuk pengembangan riset masa depan :

**H1:** Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

**H2:** Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H3:** Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

**H4:** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H5:** Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

**H6:** Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

**H7:** Motivasi memediasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**H8:** Motivasi memediasi pengaruh sistem kompensasi terhadap retensi karyawan.

Perumusan hipotesis ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual yang kuat bagi pengujian empiris hubungan antara kompensasi terhadap Motivasi, Kinerja, dan Retensi Karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia strategis serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan SDM dan strategi bisnis yang selaras untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## CONCLUSION

Kajian Systematic Literature Review (SLR) terhadap 30 artikel internasional dan nasional periode 2020–2025 menunjukkan bahwa sistem kompensasi merupakan faktor strategis yang berperan besar dalam membentuk motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Secara konsisten, penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa kompensasi tidak hanya dipahami sebagai imbalan finansial, tetapi sebagai total reward system yang mencakup aspek finansial dan nonfinansial seperti pengakuan, kesempatan berkembang, pelatihan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang suportif.

Pertama, kompensasi terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi karyawan. Karyawan merasa terdorong untuk menunjukkan performa terbaik ketika kompensasi diberikan secara adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi mereka. Selain itu, kompensasi nonfinansial semakin menempati posisi penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik, karena memberikan rasa dihargai dan peluang pengembangan diri.

Kedua, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sistem kompensasi berbasis kinerja membantu menciptakan perilaku kerja yang produktif serta memacu karyawan untuk mencapai target. Ketika kompensasi selaras dengan prestasi, kinerja meningkat karena karyawan melihat hubungan yang jelas antara usaha dan hasil yang diberikan organisasi.

Ketiga, kompensasi juga berperan sebagai determinan utama retensi karyawan. Penelitian terbaru membuktikan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi merupakan pemicu terbesar turnover intention. Karyawan lebih memilih bertahan dalam organisasi apabila sistem kompensasi kompetitif, adil, dan menawarkan benefit jangka panjang yang menarik. Faktor nonfinansial seperti peluang karier dan keadilan juga berkontribusi besar terhadap niat bertahan.

Keempat, motivasi ditemukan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap kinerja dan retensi. Ketika kompensasi berhasil meningkatkan motivasi, efek positifnya terhadap kinerja dan retensi menjadi semakin kuat. Karyawan yang termotivasi tidak hanya berkinerja lebih baik, tetapi juga memiliki tingkat loyalitas yang tinggi.

Terakhir, hubungan kinerja dengan retensi menunjukkan bahwa karyawan berkinerja tinggi akan tetap bertahan apabila kinerja mereka dihargai dengan kompensasi yang layak. Namun jika kontribusi tinggi tidak diikuti penghargaan yang sesuai, mereka menjadi kelompok yang paling rentan meninggalkan organisasi.

Secara keseluruhan, SLR ini menegaskan bahwa kompensasi, motivasi, kinerja, dan retensi membentuk suatu model hubungan berantai yang saling memengaruhi. Kompensasi menjadi titik awal yang menentukan motivasi, memengaruhi kinerja, dan pada akhirnya memengaruhi retensi karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu merancang sistem kompensasi yang lebih strategis, fleksibel, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan karyawan untuk mendukung efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

## CONFLICT OF INTEREST

Penulis menyatakan bahwa artikel ini merupakan karya orisinal yang belum pernah dipublikasikan maupun diajukan ke jurnal lain, serta tidak digunakan sebagai bagian dari tugas akademik pada mata kuliah lain. Selain itu, penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penyusunan dan publikasi artikel ini.

## REFERENCES

- Agyapong, A., & Boamah, R. (2020). Pay-for-performance and employee productivity: An empirical assessment. *Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 45–59.
- Al-Dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2023). The effect of HR planning on firm performance with HR flexibility as mediator. *Management Science Letters*, 13(5), 2331–2342.
- Al-Qudah, S., Obeidat, A., & Shrouf, H. (2022). The impact of HRM practices on organizational performance. *Management Science Letters*, 12(3), 297–306
- Ashrafi, R., & Rahimi, A. (2022). Human resources strategies and balanced scorecard performance in public hospitals. *Journal of Health Management*, 24(3), 377–391.
- Chandra, P., & Lobo, S. (2024). Impact of HRM practices on employee and organizational performance. *International Conference on Business and Management*, 1–12.
- Chauhan, R., & Jha, S. (2021). Compensation fairness and employee motivation: Evidence from service organizations. *International Journal of Organizational Psychology*, 11(1), 55–73.
- Firdaus, A., Febrianti, P., & Nugroho, D. (2024). Optimizing organizational performance through strategic human capital management. *Asian Journal of Management Research*, 15(1), 112–125.
- Garcia, R., & Wong, J. (2023). Compensation structure, organizational justice, and employee retention: A systematic review. *Human Resource Review*, 33(2), 100–118.
- García-Lillo, F., Claver-Cortés, E., & Marco-Lajara, B. (2024). Human resource planning and firm performance: A European perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(4), 867–889.
- Hanaysha, J. (2019). Examining the impact of compensation and benefits on turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 200–218.
- Islam, S. (2023). AI-based HRM tools and techniques: A systematic literature review. *Journal of Management Technology*, 7(1), 12–28.
- Junaidi, R., Putra, A., & Hamzah, M. (2023). HRM strategy and organizational performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 99–110.
- Kaluza, A. J., et al. (2023). Leadership behavior, HR practices, and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 118–136.
- Khan, M., Ali, S., & Rehman, M. (2023). Strategic HRM and organizational performance in emerging markets. *South Asian Journal of Management*, 30(3), 45–60.
- Lee, S., & Raschke, R. (2020). Total rewards strategy for enhancing employee performance and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(2), 191–210.
- Mwambela, A. (2024). Strategic HRM components and organizational performance: Evidence from Zambia. *African Journal of Business Management*, 18(1), 50–64.

- Nartey, E., & Agyeman, J. (2023). Compensation, motivation, and employee performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 723–741.
- Nguyen, M., & Doan, T. (2022). The impact of compensation fairness on motivation and employee outcomes. *Journal of Asian Business Studies*, 16(4), 633–648.
- Nguyen, T., Le, H., & Dang, V. (2024). Business strategy, HRM practices and firm performance: Evidence from Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management Research*, 41(2), 233–248.
- Nur, A., & Mustakim, M. (2022). Compensation satisfaction and employee retention. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(1), 55–67.
- Otoo, F. (2023). HR planning and sustainable performance in the public sector. *Journal of Public Sector Performance*, 12(4), 389–404.
- Page, M. J., et al. (2021). PRISMA 2020 guideline for systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Putra, I., & Rahyuda, H. (2021). Compensation and turnover intention: Evidence from hospitality industry. *Journal of Tourism and Management*, 19(2), 115–126.
- Rafiei, N., & Davari, A. (2022). Strategic HRM and performance with innovation as mediator. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(2), 205–222.
- Rozak, A., & Fachrunnisa, O. (2024). Spiritual collective engagement and organizational effectiveness. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 77–92.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Triolita, W., et al. (2025). Human resource management strategy and organizational performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 25(1), 40–52.
- Yu, L. (2024). Strategic HRM: Catalyzing organizational behaviour & performance. *Global Business Conference Proceedings*, 4(1), 55–68.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (2019). Motivation and performance: An updated review. *Human Resource Development Review*, 18(3), 171–198.
- Rafiei, M., & Davari, F. (2022). Strategic HRM and organizational performance. *Heliyon*, 8(2).
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. (2020). Compensation and employee outcomes. *Journal of Management*, 46(5), 874–902.
- Shields, J. (2019). *Managing Employee Performance and Reward*. Cambridge University Press.
- Zhang, Y., Wang, X., & Chen, L. (2022). HRM practices and sustainable performance. *Sustainability*, 14(18)