

## Kompensasi Sebagai Unsur Pembentukan Budaya Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur

Yoga Maulana Putra<sup>1\*</sup>, Aldri Frinaldi<sup>2</sup>

Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

E-mail: [yogamaulana@student.unp.ac.id](mailto:yogamaulana@student.unp.ac.id)<sup>1#</sup>, [aldri@fis.unp.ac.id](mailto:aldri@fis.unp.ac.id)<sup>2</sup>

### Article History:

Received: 08 Desember 2024

Revised: 21 Desember 2024

Accepted: 23 Desember 2024

### Keywords:

Kompensasi; Kinerja; Motivasi

*Abstract:* Artikel ini membahas peran penting kompensasi dalam pembentukan budaya organisasi sektor publik. Budaya organisasi yang kuat berkontribusi terhadap efektivitas pelayanan publik, serta implementasi nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan transparansi. Pelaksanaan tata kelola organisasi publik, sistem kompensasi memiliki peran tidak hanya sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memperkuat nilai-nilai misi dan visi pelayanan. Pendekatan yang digunakan yakni literature review dengan menganalisis data yang dikumpulkan dari berbagai sumber yang relevan terhadap kompensasi dan pembentukan budaya organisasi. Berdasarkan hasil penelusuran dapat diketahui bahwa kompensasi memiliki kedudukan yang penting dalam menentukan budaya yang ada dalam organisasi terutama pada aspek disiplin, motivasi dan produktivitas pegawai. Meskipun ada tantangan dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja, seperti keterbatasan anggaran dan kebutuhan akan transparansi, pendekatan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai. Penelitian ini juga menyoroti kebutuhan akan strategi kompensasi yang disesuaikan dengan karakteristik unik organisasi publik, di mana pendekatan satu ukuran tidak dapat diterapkan. Dengan demikian, perlu dilakukan pembahasan guna mengevaluasi berbagai kompensasi dalam konteks organisasi publik dan sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas, transparansi, dan berkeadilan.

### PENDAHULUAN

Budaya organisasi yang dilaksanakan anggota organisasi dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi tumbuh ketika terjadi kesepakatan dari seluruh anggota organisasi terhadap suatu nilai (*value*), kepercayaan (*belief*), asumsi

(*assumptions*) dan norma dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang telah berkembang terus diwarisi dan dijaga sehingga menjadi identitas dan entitas sebuah organisasi. Menurut Schein dalam Anugerah (2019) budaya organisasi merupakan pola dasar yang ditentukan kemudian dengan proses belajar dikembangkan guna menyelesaikan permasalahan dan beradaptasi terhadap perubahan dan kebutuhan organisasi. Sehubungan dengan pelaksanaan pelayanan pada masyarakat organisasi publik dituntut harus dapat mengubah orientasi organisasi menuju pemberian pelayanan sempurna pada masyarakat. Dengan adanya budaya organisasi yang positif dan sejalan dengan orientasi pelayanan pada organisasi publik tentu dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dalam menerima layanan publik yang diperlukan. Jika dilihat secara mendasar antara organisasi publik dan organisasi privat memiliki budaya organisasi yang tidak sama. Hal ini disebabkan tujuan akhir yang ingin dicapai berbeda dengan privat bertujuan untuk akumulasi keuntungan sedangkan organisasi publik bertujuan memberikan pelayanan pada masyarakat (Aprilliyanti et al., 2024).

Perbedaan tujuan kedua sektor organisasi tersebut membuat adanya perbedaan budaya organisasi pada masing-masing sektor. Perbedaan tersebut juga dipicu oleh sistem kompensasi yang digunakan untuk pegawai. Kompensasi banyak dipahami sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dasar dari pegawai serta motif dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Mering & Tunjang, 2023). Kompensasi memiliki tujuan yang lebih luas dari sekadar alat motivasi bagi pegawai, melainkan instrumen strategis untuk memperkuat nilai-nilai tersebut dan mencapai visi dan misi organisasi. Sistem kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi pegawai baik dalam melaksanakan tugasnya (Khanafi, 2023). Pelaksanaan pemberian kompensasi perlu diatur secara sistematis sehingga dapat memberikan rasa keadilan bagi setiap pegawai yang akan berimplikasi terhadap peningkatan moral, kepuasan kerja dan integritas dalam melaksanakan pekerjaan.

Hubungan antara pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang mempengaruhi. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik akan mempengaruhi perilaku pegawai dan hasil kinerja dari pegawai (Anggriawan et al., 2023). Pemberian kompensasi dalam organisasi dapat berbentuk kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Namun permasalahan sering terjadi adalah pegawai tidak memahami esensi dari pemberian kompensasi. Dipihak lain organisasi yang memberikan kompensasi tidak dapat mengelola sistem kompensasi yang transparan dan berkeadilan sehingga pemberian kompensasi tidak linear dengan budaya kerja yang positif dalam organisasi.

Kompensasi dapat mempengaruhi sikap pegawai dan budaya kerja dalam suatu organisasi. Pemberian kompensasi mempengaruhi sikap pegawai yang meliputi motivasi yang didasari atas rasa penghargaan atas kontribusi pegawai dan meningkatkan loyalitas (Nurrohmah et al., 2023). Sikap kepercayaan pada organisasi yang muncul karena merasa puas atas kompensasi yang diberikan secara adil dan transparan. Selain itu, pada organisasi yang akan muncul budaya inovasi ketika kompensasi diberikan sejalan dengan kinerja yang diberikan pegawai. Apabila kompensasi tidak diberikan tidak sesuai dengan seharusnya maka akan terjadi penurunan kualitas kinerja pegawai yang ditandai dengan rendahnya motivasi pegawai dan tidak adanya upaya peningkatan kinerja. Keberhasilan implementasi sistem kompensasi sangat bergantung pada konteks spesifik organisasi, termasuk regulasi yang berlaku dan nilai-nilai budaya yang sudah ada.

Oleh karena itu, penelitian yang mengeksplorasi pendekatan kompensasi di organisasi publik. Penelitian ini membahas proses bagaimana kompensasi dapat merancang budaya organisasi yang berorientasi terhadap terbentuknya nilai-nilai pada organisasi. Serta perlu mengidentifikasi strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan spesifik yang dihadapi organisasi publik dalam mencapai tujuan strategisnya. Dengan demikian, penelitian ini

---

diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan praktik terbaik dalam manajemen kompensasi di sektor publik.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan pendekatan studi kepustakaan secara sistematis yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis penelitian-penelitian sebelumnya terkait peran kompensasi dalam pembentukan budaya organisasi, khususnya di sektor publik. Dalam mengumpulkan sumber yang relevan maka digunakan pendekatan menggunakan kerangka teori budaya organisasi dan teori motivasi kerja sebagai dasar pelaksanaan analisis. Studi yang diikutsertakan dalam analisis adalah yang relevan dengan organisasi sektor publik, diterbitkan dalam 10 tahun terakhir, dan memiliki metodologi yang jelas. Data dari literatur yang terpilih dianalisis mengidentifikasi pola-pola utama, seperti peran kompensasi dalam membentuk budaya organisasi, tantangan dalam implementasi sistem dan kompensasi berbasis kinerja. Selanjutnya, hasil analisis disintesis untuk mendapatkan gambaran yang jelas terkait peran kompensasi terhadap unsur pembentukan budaya organisasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi lahir dari kebiasaan yang dilaksanakan secara konsisten dari anggota organisasi dalam rutinitas sehari-hari. Seiring waktu, kebiasaan ini mengakar dan membentuk identitas organisasi, memengaruhi cara kerja, pengambilan keputusan, serta hubungan antar individu. Ketika kebiasaan yang baik terus dilestarikan, budaya organisasi yang positif dapat berkembang, mendukung pencapaian tujuan bersama, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat daya saing organisasi. Budaya organisasi yang ideal apabila mampu menjadi pedoman yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi (Karida et al., 2024). Apabila suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang positif, maka akan menciptakan rasa keterhubungan yang kuat antara anggota dengan organisasi dengan merasakan nyaman dalam lingkungan kerja. Budaya yang positif menciptakan suasana yang mendukung kerja sama, saling menghormati, dan komunikasi yang terbuka, sehingga anggota organisasi merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Putri & Yusuf, 2022). Organisasi yang memiliki budaya positif ini tentu membuat anggota memiliki rasa keterhubungan satu dengan yang lain dan munculnya rasa nyaman pada lingkungan kerja. Sehingga akan memunculkan kesamaan misi bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan peningkatan kinerja pegawai yang saling berkesinambungan (Kosasih, 2021). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan dan anggota organisasi harus berupaya untuk menciptakan budaya organisasi yang positif guna memajukan dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi tidak dapat diciptakan secara instan, perlu waktu dan momentum yang tepat dalam membuat budaya organisasi dapat tumbuh dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Menurut Ali & Ali (2023) pembentukan budaya organisasi dipengaruhi oleh peran kepemimpinan, penataan nilai dan motivasi. Dalam hal ini motivasi merupakan hal yang paling kompleks karena bersifat dimanis yang dipengaruhi oleh lingkungan atau anggota organisasi. Disisi lain diperlukan tindakan strategis yang digunakan dalam organisasi yang menyebabkan setiap elemen budaya ini diketahui dan berakar guna dipraktikkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Dalam membudayakan nilai-nilai positif organisasi pada anggota dibutuhkan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya yang ada pada organisasi seperti kepemimpinan organisasi, visi organisasi, nilai organisasi, lingkungan dalam organisasi, kualitas SDM, pelaksanaan inovasi dan sistem kompensasi atau penghargaan.

Budaya organisasi dapat terbentuk karena adanya kolaborasi dan keterikatan antara masing-masing faktor tersebut. Salah satunya adalah peran pemberian kompensasi bagi anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan teori kebutuhan Maslow, dengan adanya pemberian kompensasi maka akan terpenuhinya kebutuhan pegawai. Kompensasi merupakan salah satu latar belakang pegawai dalam melaksanakan tanggungjawab pekerjaannya. Hal ini terkait dengan pemenuhan kebutuhan dasar utama seseorang melakukan pekerjaan (Setiyaningrum et al., 2024) . Pembentukan budaya organisasi dan pemberian kompensasi merupakan proses yang harus bersinergi. Dengan memastikan kebutuhan pegawai terpenuhi sesuai dengan teori kebutuhan akan menciptakan lingkungan kerja kondusif dan melahirkan budaya kerja yang mengedepankan keterlibatan pegawai, loyalitas dan inovasi dalam organisasi. Namun, ketika kebutuhan dasar tidak dapat dipenuhi budaya organisasi yang positif sebelumnya dapat terjadi pergeseran kepada budaya organisasi yang tidak baik dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat berubah secara dinamis apabila terjadi pergantian pimpinan pada organisasi tersebut. Pimpinan sangat berperan dalam menciptakan arah dan nilai yang akan diterapkan dalam setiap aktivitas organisasi (Zuliyatin & Baskoro, 2023) . Dalam hal ini budaya organisasi akan dibentuk berdasarkan gaya kepemimpinan yang akan dilaksanakan oleh pemimpin yang meliputi gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan peternalistik, gaya kepemimpinan militeristik dan demokratis (Rahmi, 2021) . Pelaksanaan gaya kepemimpinan ini yang akan mempengaruhi perkembangan budaya organisasi yang akan dilaksanakan oleh anggota. Sejalan dengan itu Mandasari & Aulia (2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi bekerja pegawai. Budaya kerja inovatif dan positif yang dinasalisasi oleh pimpinan mempercepat budaya organisasi tersebut terealisasi. Contohnya budaya organisasi kolaborasi dapat dicontohkan langsung oleh pimpinan dengan terlibat secara langsung dalam proses organisasi dan mencari solusi secara bersama guna mencapai efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi. Adanya pemimpin yang menerapkan budaya baik dalam organisasi akan lebih mudah dicontoh oleh anggota organisasi . Dalam hal ini juga pimpinan harus melakukan penghargaan dan dukungan bagi pegawai yang menunjukkan budaya organisasi yang baik dalam bentuk pemberian kompensasi. Sehingga antara budaya organisasi, kepemimpinan dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan akan membentuk budaya kerja, budaya kerja akan menentukan perilaku pegawai dan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang diterapkan pada organisasi.

Pembentukan budaya organisasi juga dipengaruhi oleh visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi. Adanya visi dan misi organisasi akan menjadi landasan utama dalam penentuan langkah strategis organisasi. Serta adanya visi yang jelas dan akan mendorong seluruh anggota organisasi untuk saling bekerja sama dalam mencapai visi yang telah ditetapkan (Iqbal & Nurhadi, 2023) . Dengan hal tersebut juga akan diikuti oleh budaya organisasi yang perlu diterapkan guna menunjang keberhasilan pelaksanaan visi dan misi organisasi. Visi dan misi merupakan elemen yang membentuk budaya organisasi dari manifestasi nilai-nilai dasar yang harus dianut oleh anggota organisasi. Apabila budaya organisasi yang dilaksanakan tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi maka akan berpotensi terjadinya konflik, baik antara anggota organisasi maupun dengan pimpinan organisasi (Rokhmawati & Yuliana, 2021) . Keberhasilan dalam membangun budaya organisasi dapat ditandai dengan terintegrasinya nilai-nilai dasar organisasi bagi anggota dengan saling mengingatkan dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif untuk kemajuan organisasi. Adanya keselarasan antara visi, misi dan nilai pada dengan budaya organisasi akan menjadi fondasi yang kuat bagi keberhasilan organisasi dalam jangka

---

panjang.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Dalam hal ini SDM memiliki karakteristik dan latar belakang yang beragam. Perpaduan dari kompleksitas nilai-nilai unik dari SDM tersebut akan membentuk dinamika sosial yang khas dalam organisasi dan menentukan seperti apa budaya yang akan tumbuh dalam organisasi tersebut. Semakin tinggi kualitas SDM akan menentukan pelaksanaan nilai-nilai organisasi yang akan terealisasi dengan baik. Hal ini dikarenakan kualitas SDM yang tinggi dengan kompetensi, integritas tinggi, dan berkomitmen terhadap organisasi akan berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang positif, produktif, dan inovatif (Nursyifa et al., 2023). Namun, apabila organisasi memiliki SDM yang rendah akan menimbulkan permasalahan yang ada pada organisasi seperti tumbuhnya budaya organisasi yang mengarah pada terjadinya konflik internal, penurunan kinerja, dan bahkan kegagalan yang akan mengganggu organisasi dalam mencapai tujuannya. Upaya yang dapat dilakukan. Dalam membentuk budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas SDM maka dapat digunakan penetapan kualitas SDM ketika penerimaan pegawai sebagai filter dalam menjaga budaya organisasi positif (Setiyati & Hikmawati, 2019). Dapat disimpulkan kualitas SDM akan mempengaruhi budaya yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Perkembangan budaya organisasi dalam era keterbukaan informasi dan reformasi menuntut budaya organisasi harus berbasis nilai-nilai integritas, akuntabilitas dan transparansi. Adanya perkembangan teknologi informasi yang maju memungkinkan data dan informasi yang dapat diakses secara terbuka oleh publik. Hal ini akan mengedepankan tuntutan transparansi di dalam organisasi. Nilai integritas membuat kepastian bahwa anggota organisasi harus bertindak sesuai dengan prinsip moral yang kokoh serta menjaga kejujuran dan bertindak sesuai dengan aturan. Akuntabilitas dalam budaya organisasi membuat setiap anggota harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Serta budaya organisasi dari nilai transparansi menumbuhkan sikap kepercayaan anggota organisasi karena setiap pengambilan keputusan dalam organisasi dilaksanakan secara terbuka (Abrianto & Srimulyani, 2021).

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan bentuk timbal balik yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai bentuk balasan atas kontribusi, kinerja, dan jasa yang diberikan guna membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sejalan dengan itu Maryadi & Asri (2023) kompensasi mengacu pada semua pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung, yang diterima oleh seorang pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Menurut Setyo Widodo et al. (2022) kompensasi terdiri atas kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). *Direct compensation* bentuk kompensasi yang diterima secara langsung dalam bentuk pemberian gaji pokok yang diberikan secara periodik dengan besaran yang tetap. Contoh lainnya kompensasi langsung adalah pemberian tunjangan, yang merupakan hak pegawai atas partisipasi tertentu yang diberikan dalam mempercepat pencapaian tujuan organisasi yang biasa nilainya ditentukan berdasarkan kedudukan pegawai. Sedangkan *indirect compensation* merupakan bentuk pemberian kompensasi yang tidak dapat diterima ketika telah melaksanakan tugas. Bentuknya dapat berupa pemberian asuransi, fasilitas rumah dan penghargaan. Meskipun kompensasi tidak langsung tidak diberikan dalam bentuk sejumlah uang secara tunai, namun kompensasi ini juga bernilai dalam pemberian kesejahteraan dan menjaga keamanan bagi pegawai (Hardiansyah & Kusuma, 2024). Kedua kompensasi ini sangat berperan dalam menentukan motivasi, loyalitas, kebahagiaan dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia sistem kompensasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi tingkat motivasi dan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pemberian kompensasi yang layak dapat memicu bertambahnya motivasi pegawai yang akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja pegawai (Ervina et al., 2023). Sistem kompensasi perlu dirancang dengan baik, tidak hanya memberikan penghargaan yang adil atas kontribusi pegawai, tetapi juga mendorong motivasi, produktivitas, dan komitmen terhadap visi organisasi (Setyawati, 2020). Penataan sistem kompensasi yang sistematis dan efektif melibatkan banyak pertimbangan yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Pimpinan organisasi memiliki peran yang penting dalam memastikan sistem kompensasi berjalan dengan adil dan transparan. Ketika kompensasi ditata secara sistematis dan efektif sehingga dapat memenuhi kebutuhan pegawai secara adil yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Kompensasi harus ditata secara jelas berdasarkan cakupan perencanaan kompensasi yang berbasis kinerja. Namun dalam menata sistem kompensasi juga perlu mempertimbangkan bentuk dari organisasi itu sendiri. Sistem kompensasi antara organisasi sektor privat dan organisasi sektor publik memiliki sistem pelaksanaan yang berbeda. Dalam organisasi sektor privat pelaksanaan kompensasi lebih bersifat fleksibel karena berbasis profit yang di dapat organisasi. Menurut pandangan Ernala et al. (2023) pemberian kompensasi pada organisasi publik maupun organisasi privat memiliki tujuan yang sama, namun dalam sistem kompensasi organisasi publik terkait dengan aturan yang ditetapkan dan organisasi privat kompensasi sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kendala yang sering dialami dalam pelaksanaan kompensasi dalam organisasi publik meliputi keterbatasan anggaran. Regulasi pemerintah juga sering kali menetapkan batasan yang kaku, seperti skala gaji yang seragam dan kebijakan tunjangan yang terbatas, sehingga menyulitkan organisasi publik untuk menyesuaikan kompensasi dengan kinerja individu atau kebutuhan spesifik organisasi. Jika dilakukan komparasi dengan organisasi sektor swasta yang memiliki fleksibilitas dan terjadinya peningkatan kompensasi yang menarik berdasarkan talenta yang terukur tentu organisasi publik belum mampu menyediakan sistem kompensasi yang memiliki besaran yang sesuai dengan talenta dari pegawai tersebut.

Inovasi dalam pemberian kompensasi saat ini adalah dengan menggunakan basis data kinerja pegawai dan melibatkan pemrosesan pengalihan data kinerja menggunakan aplikasi. Sejumlah organisasi publik telah berhasil merancang sistem kompensasi berbasis kinerja yang tidak hanya sesuai dengan keterbatasan anggaran, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi berbasis kinerja akan menjadikan terjadinya transparansi karena kompensasi dapat terukur secara objektif (Taghsya et al., 2024). Sistem penilaian yang jelas dan terbuka memungkinkan pegawai memahami hubungan antara kinerja dengan kompensasi yang diterima. Sehingga akan menumbuhkan inovasi yang dapat dilakukan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan memaksimalkan daya yang dapat digunakan. Sehingga kinerja yang dilaksanakan dapat maksimal dan mendapatkan kompensasi yang sepadan.

Integrasi nilai keadilan dan transparansi dalam pemberian kompensasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas tanpa mengorbankan rasa keadilan di antara pegawai. Selain itu, peningkatan motivasi juga terjadi apabila sistem kompensasi dikelola dengan proporsional dan bisa munculnya ide-ide baru maupun inovasi yang dilakukan untuk mengakselerasi pencapaian tujuan organisasi (Rahmat & Fatah Hidayat, 2023). Ketika pegawai merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka diakui secara adil, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian misi dan visi organisasi. Hal ini juga mendorong pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Sistem kompensasi berbasis kinerja dengan pendekatan keadilan

---

dan transparansi dapat menjadi solusi strategis bagi organisasi publik dalam sistem kompensasi (Tri et al., 2024). Tidak hanya membantu mengatasi keterbatasan anggaran dan regulasi, tetapi juga mendukung pengembangan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Sistem kompensasi yang berbasis capaian kerja merupakan sistem yang kurang didukung oleh pegawai yang memiliki motivasi rendah dalam bekerja. Pegawai dengan motivasi rendah tersebut cenderung lebih nyaman dengan kompensasi dalam bentuk pemberian insentif hanya menggunakan parameter jabatan dan kedudukan. Tentu bagi organisasi ini merupakan sebuah hambatan apabila SDM menggunakan pola pikir yang tidak bisa berkompetisi dengan berbasis hasil kinerja. Pegawai yang terbiasa dengan pendekatan kompensasi seragam mungkin merasa bahwa sistem ini menciptakan tekanan tambahan dan ketidakpastian. Dalam organisasi publik kompensasi berupa tunjangan sering kali dianggap sebagai hak tetap yang tidak tergantung pada hasil kerja. Hal ini menyebabkan terjadinya resistensi apabila dilakukan perubahan sistem kompensasi pada tunjangan berdasarkan capaian kerja pegawai. Adaptasi dari sistem kompensasi yang ada pada organisasi privat dengan mengutamakan efisiensi tentu perlu dilakukan agar tidak ada penilaian kompensasi pada organisasi publik yang bersifat subjektif yang menyebabkan pemborosan anggaran dan konflik dalam organisasi.

Namun, kenyataan di sektor publik sering kali jauh dari kondisi ideal tersebut. Hambatan pertama adalah kurangnya transparansi dalam sistem penilaian kinerja. Dalam banyak kasus, parameter penilaian tidak dijelaskan dengan rinci atau tidak diterapkan secara konsisten, sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Selain itu, proses penilaian sering kali dipengaruhi oleh bias subjektif, terutama dalam organisasi yang belum memiliki sistem pengukuran kinerja berbasis data yang andal. Akibatnya, pegawai merasa skeptis terhadap keabsahan sistem ini dan meragukan apakah penghargaan yang diberikan benar-benar mencerminkan kontribusi dari pegawai. Hambatan kedua adalah resistensi dari pegawai terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja (Jaya, 2022). Di sektor publik, di mana gaji dan tunjangan sering kali dianggap sebagai hak tetap yang tidak tergantung pada hasil kerja, pengenalan sistem berbasis kinerja dapat menghadapi penolakan. Oleh karena itu, organisasi publik perlu melakukan investasi dalam pengembangan sistem evaluasi yang berbasis teknologi untuk memastikan keakuratan dan konsistensi penilaian. Salah satu upaya inovasi dalam memecahkan permasalahan kompensasi adalah penerapan sistem informasi e-kinerja yang digunakan sebagai dasar pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Fatmawati & Nurwani, 2023). Berdasarkan hasil penelitian bahwa dengan penggunaan e-kinerja sebagai salah satu bentuk transparansi membuat motivasi dan kepuasan kerja pegawai meningkat karena adanya rasa kepercayaan dalam mengelola pelaporan kinerja yang berimplikasi pada kompensasi yang akan diterima pegawai (Latifah et al., 2023).

Pelaksanaan sistem kompensasi berbasis kinerja (*performance-based compensation*) merupakan salah satu pendekatan yang paling ideal dalam memberikan kompensasi dalam hal ini sejumlah insentif dan tunjangan yang dirancang guna memberikan pemicu pada pegawai untuk meningkatkan motivasi dan kinerjanya. Tujuan akhir dari pemberian ini adalah terjadinya peningkatan komitmen kerja pegawai dan tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. Mekanisme pemberian kompensasi berbasis capaian kinerja dilakukan dengan penilaian yang jelas, objektif, dan transparan, yang memungkinkan setiap pegawai memahami hubungan antara kontribusi mereka dan penghargaan yang diberikan. Penetapan capaian kinerja merupakan langkah awal yang harus disepakati antara pegawai dan pimpinan organisasi guna mendapatkan target yang dapat diukur secara jelas. Sehingga pegawai mengetahui luaran yang harus dicapai dalam waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya akan menumbuhkan

budaya kerja kompetitif dan peningkatan motivasi yang berorientasi pada pencapaian target kerja. Adanya sistem pemberian kompensasi berbasis kinerja terhadap Pegawai Negeri Sipil berupa tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang mana organisasi dapat melakukan kontrol dengan melakukan sanksi dalam bentuk pemotongan TPP apabila pegawai tidak melaksanakan tugas dan fungsi yang seharusnya (Basir et al., 2024). Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk menjaga stabilitas organisasi maka perlu pemberian kompensasi yang mengedepankan prinsip keadilan, transparan dan akuntabilitas.

### **Kompensasi dan Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya organisasi tidak terlepas dari proses interaksi yang dinamis dari pimpinan organisasi, pengalaman bersama anggota dan proses adaptasi terhadap lingkungan eksternal. Peran pimpinan organisasi merupakan kunci dalam menentukan arah dan bentuk budaya yang akan diterapkan dalam organisasi. Dalam organisasi sektor publik yang cenderung menggunakan konsep hierarkis maka peran pimpinan sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi yang meliputi penetapan asumsi dasar dan nilai-nilai awal yang akan digunakan. Sejalan dengan pelaksanaan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh anggota organisasi melalui proses belajar dan adaptasi organisasi dapat mengalami keberhasilan ataupun kegagalan ketika menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi tersebut. Dalam teori budaya organisasi Edgar H. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang mendalam dan kompleks, dengan berorientasi pada perilaku, nilai, dan keyakinan di dalam organisasi (Kurniawan et al., 2024). Menurut Schein, budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan utama yang berlapis, yaitu artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar.

Budaya organisasi bersifat dinamis, dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Faktor kompensasi merupakan faktor yang berhubungan langsung dengan anggota organisasi dalam proses pembentukan budaya organisasi. Pemberian kompensasi akan menimbulkan terciptanya nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) dalam pengembangan budaya organisasi. Hal ini juga dinyatakan oleh Sholeh et al. (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompensasi akan mempengaruhi motivasi pegawai yang pada akhirnya akan menumbuhkan budaya produktif bagi organisasi. Pemberian kompensasi dilihat tidak hanya bersifat teknis yakni pemberian balas jasa atas kinerja pegawai. Dengan pemberian kompensasi yang adil dan transparan akan memicu munculnya budaya organisasi dengan menjunjung tinggi nilai integritas, penghargaan terhadap kinerja dan munculnya kepercayaan pada anggota organisasi. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus mengutamakan prinsip keadilan dalam menanamkan budaya organisasi positif. Sistem kompensasi yang adil dalam hal ini pemberian insentif harus bersifat objektif sesuai dengan target yang telah dicapai oleh pegawai (Mawisguna et al., 2024). Ketika pegawai dilakukan secara adil dalam pemberian kompensasi maka akan muncul dari dalam dirinya rasa percaya dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat. Terciptanya budaya organisasi yang berkeadilan ini merupakan tanggung jawab dari semua pihak dalam organisasi baik pimpinan maupun anggota organisasi tersebut. Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan oleh seluruh komponen organisasi dalam menilai keadilan dalam organisasi. Jika kompensasi tidak disalurkan tidak menjunjung nilai keadilan, akan memunculkan sikap skeptis bagi pegawai yang merasa dirugikan dalam pemberian kompensasi. Pada akhirnya akan menumbuhkan budaya organisasi yang mengandung rasa kecurigaan dalam organisasi. Agar budaya organisasi tumbuh menjadi positif maka nilai keadilan harus diutamakan dengan cara penentuan kompensasi dengan aturan yang jelas dan konsisten. Agar terjadinya objektivitas dalam menilai pelaksanaan kompensasi maka dapat digunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) yang spesifik, terukur, dan

---

relevan dengan tujuan organisasi (Ramdhani & Perdana, 2023) . Hal ini dapat direalisasikan dengan penggunaan sistem evaluasi yang berbasis teknologi untuk memastikan keakuratan dan konsistensi penilaian. Dengan demikian, keadilan menjadi kunci utama dalam pelaksanaan sistem kompensasi yang memberikan dampak terhadap motivasi dan daya inovasi pegawai yang ditandai dengan peningkatan komitmen kerja pegawai.

Sistem kompensasi harus mengedepankan prinsip transparansi dalam pencapaian target kinerja. Keterbukaan meliputi kejelasan target kinerja dan alat ukur yang sesuai guna menghindari masalah konflik dikemudian hari akibat kurangnya keterbukaan. Dengan adanya keterbukaan informasi pada suatu organisasi akan menimbulkan persepsi dan kepercayaan pegawai terhadap integritas pegawai. Penerapan nilai keterbukaan akan mengembangkan nilai integritas pada budaya organisasi yang akan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Transparansi harus dilaksanakan secara konsisten untuk segala kondisi pemberian kompensasi guna menunjukkan niat baik organisasi dalam mengedepankan nilai kejujuran, keterbukaan dan mengelola hubungan kerja yang kondusif (Zebua et al., 2024). Dengan adanya transparansi setiap pegawai dapat mengakses dasar pemberian kompensasi. Pelaksanaan kompensasi berbasis keadilan dan transparansi akan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihormati dan dihargai setiap kontribusinya. Akhirnya kompensasi berbasis keadilan dan transparansi akan menghasilkan budaya organisasi integritas dalam organisasi.

Kompensasi tidak hanya dipahami sebagai upaya memotivasi pegawai dengan memberikan sejumlah insentif baik secara langsung maupun tidak langsung. Melainkan kompensasi mempunyai peran strategis dalam menumbuhkan dan membentuk nilai-nilai inti organisasi. Sistem kompensasi yang baik adalah ketika sejalan dengan proses pencapaian visi dan misi organisasi. Adanya nilai-nilai dalam organisasi seperti kolaborasi dapat diciptakan dengan pemberian kompensasi berupa insentif bagi kelompok kerja dengan penugasan tertentu. Sehingga diharapkan terdapatnya sinergi yang baik antar masing-masing anggota organisasi. Selain itu nilai, yang dapat dibentuk dari pemberian kompensasi adalah nilai loyalitas pegawai. Salah satu tantangan dalam organisasi publik adalah melakukan integrasi antara inovasi dalam budaya kerja dalam organisasi. Umumnya organisasi publik lebih bersifat kaku dan pegawai memiliki resistensi terhadap perubahan-perubahan yang sebelumnya tidak pernah dilakukan. Oleh karena itu adanya mekanisme kompensasi yang mendorong inovasi dapat menjadi jalan untuk merubah budaya organisasi lebih adaptif dan terbuka akan perubahan terutama dapat menciptakan ide-ide kreatif. Hal ini dapat berupa pelaksanaan kerja sama antar lembaga publik dalam menciptakan program baru dengan mengedepankan prinsip kolaboratif dalam menyelesaikan permasalahan publik. Dengan demikian pemberian insentif sebagai kompensasi akan mempengaruhi budaya organisasi dalam hal ini menciptakan kolaborasi, kreativitas dan tanggung jawab sosial yang menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif dalam menjawab tuntutan masyarakat.

Pemberian kompensasi berperan sebagai katalisator yang menjadi faktor mempercepat pembentukan atau pengembangan budaya dengan meminimalkan hambatan dan memperkuat pengaruh nilai-nilai yang diinginkan. Kompensasi dapat meningkatkan efisiensi organisasi dalam pembentukan budaya organisasi karena adanya kompensasi secara tidak langsung akan mempercepat transformasi dan mengarahkan perilaku pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Proses adaptasi budaya organisasi akan lebih cepat apabila adanya katalis berupa pemberian kompensasi kepada anggota organisasi. Tuntutan masyarakat akan kemudahan pelayanan harus diikuti dengan budaya kerja yang berbasis fleksibilitas oleh instansi publik. Agar pegawai dapat mengikuti dan menjawab kebutuhan publik maka perlu dilakukan pemberian kompensasi sehingga menciptakan budaya belajar dan adaptasi yang lebih cepat bagi pegawai. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem pemberian kompensasi dengan nilai-nilai diatas, kompensasi tidak hanya berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan dan peningkatan motivasi semata. Melainkan menciptakan budaya organisasi yang positif dalam peningkatan pelayanan bagi masyarakat. Budaya organisasi yang terbentuk melalui pendekatan ini akan menjadi fondasi yang kokoh untuk mendukung misi pelayanan publik dan menghadapi dinamika perubahan yang terus berkembang.

## KESIMPULAN

Kompensasi memiliki peran strategis sebagai instrumen dalam pembentukan budaya organisasi, terutama di sektor publik. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan atas kinerja, tetapi juga sebagai katalis dalam mengintegrasikan nilai-nilai inti seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan integritas ke dalam budaya organisasi. Sistem kompensasi yang dirancang dengan adil dan transparan akan mendorong pegawai untuk mengadopsi perilaku yang sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, loyalitas, dan peningkatan produktivitas. Adanya tantangan yang signifikan dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja di sektor publik. Keterbatasan anggaran sering kali menjadi kendala utama, mengingat sifat organisasi publik yang terikat pada regulasi dan alokasi dana pemerintah.

Resistensi pegawai terhadap perubahan sistem kompensasi berbasis kinerja menggunakan layanan e-kinerja menjadi hambatan, terutama di organisasi yang terbiasa dengan pendekatan tidak berbasis kinerja dalam pemberian tunjangan. Sistem berbasis kinerja sering kali menghadapi skeptisisme dari pegawai yang menganggapnya menambah tekanan kerja atau tidak adil karena kurangnya transparansi dalam proses evaluasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan penerapan teknologi berbasis data, seperti sistem informasi e-kinerja, yang memungkinkan proses evaluasi kinerja menjadi lebih objektif, transparan, dan terukur

Agar mendapat gambaran yang mendalam tentang pengaruh pemberian kompensasi berbasis kinerja terhadap pembentukan budaya organisasi yang inovatif dan produktif perlu dilaksanakan penelitian lanjutan dengan menggunakan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Sehingga didapatkan data yang lebih komprehensif mengenai hubungan sebab-akibat antara pemberian kompensasi berbasis kinerja dan pembentukan budaya organisasi. Pendekatan kuantitatif dapat memberikan gambaran statistik yang objektif, seperti pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, produktivitas, dan tingkat inovasi pegawai. Sementara itu, pendekatan kualitatif dapat menggali persepsi, pengalaman, dan dinamika interaksi pegawai terhadap sistem kompensasi, sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana kompensasi memengaruhi nilai-nilai budaya organisasi.

## DAFTAR REFERENSI

- Sholeh, A. A., Kristiawati, I., Achmad, Dewi, R., Susanti, R., & Hidayat, R. (2024). Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya Di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2069>
- Abrianto, H., & Srimulyani, V. A. (2021). Peningkatan Employee Engagement melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kredibel. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1). <https://www.researchgate.net/publication/353546513>
- Ali, M., & Ali, H. (2023). Faktor-Faktor Pembentuk Budaya Organisasi: Kepemimpinan, Tata

- Nilai, dan Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 5(2).  
<https://doi.org/10.31933/jimt.v5i2>
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6397>
- Anugerah, R. P. (2019). PENGARUH GOOD GOVERNANCE, DESENTRALISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERATING (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Pekanbaru). *PEKBIS*, 11(3).
- Aprilliyanti, R., Apud Saepudin, E., Ernawati, S., Afan, M., Ripa, A., & Fitriani, U. (2024). Analisis dalam Menguraikan dan Memproyeksikan Ragam Organisasi Publik di Indonesia. *Article in Journal of MISTER Available at A., & Fitriani, U*, 1(2), 247.  
<https://doi.org/10.32672/mister.v1i2.1477>
- Basir, H., Mutmainah, I., & Nurdin, I. (2024). SISTEM KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI DKI JAKARTA. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 6(2), 6–8. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v6i2.196>
- Ernala, W., Sitepu, K., Agustina, W., & Lestari, S. (2023). Analisis Prinsip Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi bagi Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3).
- Ervina, Ferdinand, & Meitiana. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144–166.
- Fatmawati, L. N., & Nurwani, N. (2023). Efektifitas Penilaian E-Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Medan. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 7(3), 2615.  
<https://doi.org/10.58258/jisip.v7i3.5400>
- Zuliyatin, F. E., & Baskoro, H. (2023). Peran Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(1), 268–280. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i1.702>
- Hardiansyah, A., & Kusuma, S. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Langsung, dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kepuasan Kerja pada PT. In *Bintang Baru Sentosa. AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 4, Issue 2).
- Iqbal, R., & Nurhadi, A. (2023). Analisis Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam. *JURNAL LENTERA*, 22(2).
- Jaya, A. (2022). *Efektivitas E-Kinerja Pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Takalar*. <https://dmi-journals.org/ijms/index>
- Karida, R., Dhamanti, I., Administrasi, D., Kesehatan, K., Masyarakat, K., & Airlangga, U. (2024). *PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN RUMAH SAKIT : LITERATURE REVIEW*. 5(2).
- Khanafi, A. (2023, August). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI (LITERATURE REVIEW). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Bisnis*.
- Kosasih, H. (2021). ANALISIS PENGARUH ANTARA DISIPLIN KERJA, KOMPENSASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PT SEJATI KARYA PERKASA MEDAN. *Jurnal Manajemen Dan*

- Bisnis*, 353–374. <https://doi.org/10.54367/jmb.v2i12.1420>
- Kurniawan, H., Kurnia, M. I., Latif Nugraha, A., & Maulida, A. F. (2024). *ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DI LINGKUP UMKM WILAYAH TAMANSARI, KOTA TASIKMALAYA*. 4(1), 242–252. <http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamika>
- Latifah, L., Fatmawati, F., Ilham, I., & Gafur, A. (2023). PENERAPAN SISTEM KINERJA BERBASIS E-KINERJA PADA PEMERINTAHAN KOTA BEKASI. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.33509/jan.v29i1.1830>
- Mandasari, D. A., & Aulia, H. B. (2023). BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN : LITERATURE REVIEW. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(2), 115–132. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v2i2.767>
- Maryadi, & Asri. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Jenepono. *Journal of Management and Business Accounting (JMBA)*, 1(1), 2023. <http://www.jmbaina.id/index.php/jmba>
- Mawisguna, A., Lubis, F. R. A., Munthe, M. P., & Hasibuan, T. F. H. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL KOTA MEDAN. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 3205–3212. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12195>
- Mering, L., & Tunjang, H. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN RETENSI KARYAWAN SEBAGAI MEDIASI DI PT. HUTAN SAWIT LESTARI, KOTAWARINGIN TIMUR, KAL-TENG Authors. *Media Bina Ilmiah*, 17(9).
- Nurrohmah, R. I., Cahyani, R. R., & Mutiasari, A. I. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA PERUSAHAAN DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI PT ANGKASA PURA 1 KANTOR CABANG BANDAR UDARA ADI SOEMARMO. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 4(2), 421–437. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v4i2.4311>
- Nursyifa, P., Syalasya, T., & Julvina, V. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2), 48–59. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i2.772>
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82>
- Rahmat, B., & Fatah Hidayat, A. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KOTA TASIKMALAYA. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 4(1).
- Rahmi, M. (2021). KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI. *Proceeding: Islamic University of Kalimantan*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/piuk.v0i0.4706>
- Ramdhani, M., & Perdana, P. (2023). PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DINAMIS DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Cantaka: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 1(2), 55–66.
- Rokhmawati, D., & Yuliana, R. (2021). Budaya Organisasi Sebagai Strategi Pengelolaan Konflik Dalam Perusahaan Keluarga di PT. Book Mart Indonesia. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 2021. <https://doi.org/10.35130/jrimk>
- Setiyaningrum, A., Darmawan, A., Widhiandono, H., & Purwidiyanti, W. (2024). PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA, KESELAMATAN KESEHATAN KERJA,

- 
- DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1).
- Setiyati, R., & Hikmawati, E. (2019). PENTINGNYA PERENCANAAN SDM DALAM ORGANISASI. In *Pentingnya Perencanaan Sdm Dalam Organisasi Forum Ilmiah* (Vol. 16).
- Setyawati, Y. (2020). PENTINGNYA SISTEM KOMPENSASI YANG BERSIFAT ADIL SERTA LAYAK DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PADA KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 8(2).
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Taghsya, A. N., Nugroho, V. M., & Fayyaza, A. N. (2024). TANTANGAN MEMBANGUN SISTEM REMUNERASI BERBASIS KINERJA. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 5(5). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Tri, S., Nazara, P., Hulu, F., Harefa, I., & Zebua, S. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Nias Utara. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(4), 232–241. <https://doi.org/10.62138/management.v1i4.xx>
- Zebua, Y., Lase, D., Telaumbanua, E., & Waruwu, S. (2024). Persepsi dan Pengalaman Aparat Desa Dahana Tabaloho Kecamatan Gunungsitoli Terhadap Sistem Kompensasi serta Implikasinya pada Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 1(4), 215–231. <https://doi.org/10.62138/management.v1i4.xx>