Outline Journal of Economic Studies 6 (1) (2026) 31-39
Copyright © 2026 The Author(s)

Outline Journal of Economic Studies

Journal homepage: http://outlinepublisher.com/index.php/OJES

Research Article

Employee Perceptions of the Compensation and Benefits System at PT Telkom Indonesia in Gunungsitoli City

(Analisis Persepsi Karyawan Mengenai Sistem Kompensasi dan Benefit pada PT Telkom Indonesia di Kota Gunungsitoli)

Arisman Zai[1]*, Odaligoziduhu Halawa[2], Fatolosa Hulu[3], Eliagus Telaumbanua[4]

[1,2,3,4]Universitas Nias, Indonesia

*Correspondence: arismanjai2131@gmail.com

Keyword:

Benefits;
Compensation;
Employee Perceptions;
Fairness;
Transparency

Article history:

Received:
08 September 2026

Revised:
12 Novermber 2026

Accepted:
12 Novermber 2026

Available Online:
13 November 2026

Abstract

This study explored employees' perceptions of the compensation and benefits system implemented at PT Telkom Indonesia in Gunungsitoli City. The study employed a qualitative phenomenological approach to understand employees' lived experiences and meanings regarding fairness, adequacy, transparency, performance-reward linkage, and the benefits they received. Five informants were purposively selected, consisting of a Network Technician, Administrative Staff member, Sales Executive, Operations Supervisor, and Human Capital Staff member. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation and were analyzed thematically through open coding, axial coding, and selective coding. The findings showed that the company implemented a multidimensional reward system consisting of basic salary, allowances, performance-based incentives, bonuses, health benefits, training, competency development, and promotion opportunities. Employees generally perceived the system positively because rewards were considered relevant to their contributions and performance achievements, while benefits supported their welfare and professional development. However, employees also expected clearer communication regarding performance assessment mechanisms and the basis for reward allocation. The study concluded that positive employee perceptions were shaped not only by the economic value of compensation but also by fairness, transparency, consistency, and the perceived usefulness of benefits. Therefore, maintaining clear communication and comprehensive reward practices remained important for sustaining positive employee perceptions.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset strategis organisasi karena keberhasilan pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola, menghargai, dan mempertahankan karyawannya. Dalam manajemen sumber daya manusia, sistem kompensasi dan benefit memiliki posisi penting karena menjadi bentuk penghargaan yang secara langsung dialami

karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, pembahasan mengenai kompensasi tidak cukup hanya berorientasi pada kebijakan formal perusahaan, tetapi juga perlu mempertimbangkan bagaimana kebijakan tersebut diterima, dipahami, dan dimaknai oleh karyawan sebagai penerimanya.

Manajemen sumber daya manusia pada organisasi modern mencakup berbagai kebijakan dan praktik, termasuk rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan penghargaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan agar organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Prihantoko, 2021). Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif juga berkaitan dengan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga kebijakan penghargaan menjadi salah satu aspek penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan karyawan (Ali & Anwar, 2021).

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan dan kontribusinya kepada organisasi. Kompensasi dapat mencakup imbalan finansial maupun nonfinansial dan dalam perkembangannya dipahami melalui pendekatan *total rewards*, yang tidak hanya mencakup gaji dan insentif, tetapi juga benefit, pengakuan, serta kesempatan pengembangan karier (Priatna et al., 2023). Dengan perspektif tersebut, nilai penghargaan yang diterima karyawan bersifat multidimensional dan tidak hanya ditentukan oleh besaran pendapatan finansial.

Selain gaji dan insentif, benefit merupakan fasilitas tambahan yang diberikan organisasi untuk mendukung kesejahteraan, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Benefit dapat berupa jaminan kesehatan, jaminan sosial, program pensiun, fasilitas kerja, program pelatihan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan pengembangan karier. Dalam praktiknya, benefit memiliki fungsi ekonomi, psikologis, dan sosial karena dapat memberikan rasa aman sekaligus mencerminkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan. Yuswardi (2020) menjelaskan bahwa program kesejahteraan yang baik dapat memperkuat penilaian positif serta keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Meskipun demikian, keberadaan sistem kompensasi dan benefit yang secara formal telah dirancang oleh organisasi tidak otomatis menghasilkan pengalaman yang sama bagi setiap karyawan. Individu dapat memberikan penilaian berbeda terhadap kebijakan yang sama karena memiliki pengalaman, harapan, tanggung jawab pekerjaan, serta pemahaman yang berbeda mengenai mekanisme penghargaan. Oleh sebab itu, persepsi karyawan menjadi penting untuk memahami bagaimana sistem kompensasi dan benefit benar-benar dialami dalam lingkungan kerja.

Persepsi karyawan dalam penelitian ini mencakup beberapa dimensi utama, yaitu keadilan, kelayakan, transparansi, keterkaitan antara kinerja dan penghargaan, serta kepuasan terhadap benefit. Dimensi tersebut tidak digunakan sebagai indikator kuantitatif, melainkan sebagai lensa analitis untuk memahami bagaimana karyawan mengalami, memahami, menilai, dan memberikan makna terhadap penghargaan yang diterima. Dengan demikian, penilaian terhadap sistem kompensasi tidak terbatas pada nominal imbalan, tetapi mencakup kesesuaian antara kontribusi dan penghargaan, kejelasan mekanisme pemberian reward, serta relevansi benefit dengan kebutuhan karyawan.

Aspek keadilan berkaitan dengan penilaian mengenai apakah imbalan yang diterima telah sepadan dengan kontribusi, tanggung jawab, dan beban pekerjaan. Transparansi berkaitan dengan sejauh mana karyawan memahami dasar penentuan kompensasi dan mekanisme pemberian bonus maupun insentif, sedangkan keterkaitan kinerja dengan penghargaan menggambarkan bagaimana karyawan memahami hubungan antara pencapaian target dan reward yang diterima. Penelitian mengenai kompensasi yang dirujuk dalam skripsi juga menunjukkan bahwa transparansi informasi dan persepsi keadilan mempunyai peran dalam membentuk bagaimana karyawan mengevaluasi sistem penghargaan organisasi.

Fenomena tersebut menjadi relevan dalam konteks PT Telkom Indonesia di Kota Gunungsitoli. Hasil praobservasi dan pra-wawancara menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan berbagai bentuk kompensasi dan benefit, meliputi gaji pokok, insentif berbasis kinerja, bonus atau reward, tunjangan, jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan pengembangan karier. Temuan awal tersebut tidak hanya menunjukkan keberadaan sistem penghargaan, tetapi juga memunculkan kebutuhan untuk memahami bagaimana sistem tersebut dipersepsikan oleh karyawan yang mengalaminya secara langsung.

Eksplorasi awal juga memperlihatkan adanya dinamika persepsi. Sebagian karyawan memandang sistem yang diterapkan telah memadai, adil, dan memberikan manfaat sesuai kebutuhan pekerjaan. Namun, terdapat pula pandangan bahwa keterkaitan antara pencapaian kinerja dan reward, mekanisme penilaian, serta peluang

pengembangan karier masih perlu dipahami secara lebih jelas. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa satu sistem penghargaan dapat menghasilkan pengalaman dan pemaknaan yang berbeda di antara karyawan.

Perbedaan persepsi tersebut penting karena sistem kompensasi dan benefit tidak hanya berkaitan dengan penerimaan materi, tetapi juga dengan pengalaman merasa dihargai, kejelasan informasi, rasa aman, kesesuaian penghargaan dengan kontribusi, serta kesempatan untuk berkembang. Dalam perspektif *equity theory*, karyawan menilai kesesuaian antara kontribusi yang diberikan dan penghargaan yang diterima. Sementara itu, *expectancy theory* digunakan dalam penelitian ini sebagai konteks interpretatif untuk memahami bagaimana karyawan memaknai hubungan antara usaha, pencapaian kinerja, dan penghargaan, bukan untuk menguji hubungan tersebut secara statistik. Pendekatan *total rewards* selanjutnya memungkinkan kompensasi finansial, benefit, pengembangan kompetensi, dan kesempatan promosi dipahami sebagai satu kesatuan pengalaman penghargaan.

Penelitian terdahulu yang ditelaah dalam skripsi sebagian besar membahas kompensasi dan benefit dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, kinerja, produktivitas, maupun retensi karyawan. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan transparan berkaitan dengan sikap serta perilaku kerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang menempatkan kompensasi sebagai variabel dan menguji hubungannya dengan variabel lain melalui analisis statistik.

Kondisi tersebut menghasilkan research gap berupa masih terbatasnya pemahaman mengenai pengalaman subjektif karyawan ketika menerima dan memaknai sistem kompensasi dan benefit dalam konteks organisasi tertentu. Pengukuran statistik dapat menunjukkan ada atau tidaknya hubungan antarvariabel, tetapi tidak sepenuhnya menjelaskan alasan karyawan menilai suatu sistem sebagai adil, layak, transparan, atau bermanfaat. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk menempatkan *lived experience* karyawan sebagai sumber utama dalam memahami proses pembentukan persepsi terhadap sistem penghargaan.

Research gap juga muncul dari konteks penelitian. Kajian sebelumnya banyak membahas hubungan antarvariabel pada berbagai organisasi atau sektor, sedangkan penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai pengalaman karyawan PT Telkom Indonesia di Kota Gunungsitoli. Konteks lokal tersebut memungkinkan penelitian mengeksplorasi bagaimana karyawan memahami sistem yang sama berdasarkan pengalaman kerja dan informasi yang mereka terima. Selain itu, temuan skripsi menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir berupa bonus atau insentif, tetapi juga dengan proses dan informasi mengenai bagaimana penilaian kinerja serta penghargaan ditentukan. Aspek semacam ini lebih mudah teridentifikasi melalui wawancara mendalam dibandingkan melalui skor kuantitatif semata.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian terletak pada tiga aspek yang saling berkaitan. Pertama, penelitian menggeser fokus dari pengujian hubungan kompensasi dengan variabel keluaran menjadi eksplorasi terhadap pengalaman dan pemaknaan karyawan. Kedua, penelitian menggunakan fenomenologi untuk memahami bagaimana keadilan, kelayakan, transparansi, manfaat benefit, dan keterkaitan kinerja dengan reward dialami sebagai satu kesatuan pengalaman penghargaan. Ketiga, penelitian memberikan perspektif kontekstual pada PT Telkom Indonesia di Kota Gunungsitoli sehingga sistem kompensasi tidak hanya dipahami sebagai kebijakan formal, tetapi sebagai kebijakan yang diterima dan ditafsirkan secara subjektif oleh karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak diarahkan untuk menentukan apakah kebijakan kompensasi perusahaan secara objektif “baik” atau “buruk”, maupun untuk membuktikan hubungan kausal antara kompensasi dan kinerja. Penelitian diarahkan untuk menjelaskan bagaimana karyawan menerima, menilai, memahami, dan memaknai sistem kompensasi dan benefit berdasarkan pengalaman mereka. Pendekatan ini memungkinkan sistem penghargaan dipahami tidak hanya melalui bentuk kompensasinya, tetapi juga melalui pengalaman merasa dihargai, memperoleh rasa aman, mendapatkan kesempatan berkembang, dan memahami hubungan antara pencapaian kerja dan reward.

Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memahami sistem kompensasi dan benefit yang diterapkan pada PT Telkom Indonesia di Kota Gunungsitoli serta menganalisis persepsi dan pemaknaan karyawan terhadap keadilan, kelayakan, transparansi, keterkaitan kinerja dengan penghargaan, dan manfaat benefit yang diterima.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami secara mendalam pengalaman hidup (*lived experience*) dan pemaknaan karyawan terhadap sistem kompensasi dan benefit yang diterapkan di PT Telkom Indonesia Kota Gunungsitoli. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk menggali bagaimana karyawan mengalami, memahami, menilai, dan memberikan makna terhadap kompensasi dan benefit yang mereka terima. Pengalaman yang dieksplorasi mencakup penerimaan gaji, bonus, insentif, tunjangan, benefit kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, kesempatan promosi, serta penilaian karyawan mengenai keadilan, kelayakan, transparansi, dan hubungan antara kinerja dengan penghargaan.

Penelitian dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Kota Gunungsitoli. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi perusahaan sebagai organisasi yang menerapkan berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia, termasuk sistem kompensasi dan benefit kepada karyawan. Konteks organisasi menjadi penting dalam penelitian fenomenologi karena persepsi terhadap suatu kebijakan dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kondisi sosial organisasi, dan budaya kerja yang dialami oleh masing-masing karyawan. Oleh sebab itu, penelitian tidak hanya mengidentifikasi bentuk kebijakan kompensasi secara formal, tetapi juga memahami bagaimana kebijakan tersebut dialami dan dimaknai dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dengan sistem kompensasi dan benefit perusahaan. Penelitian melibatkan lima informan dengan variasi posisi, yaitu Teknisi Jaringan, Staf Administrasi, Sales Executive, Supervisor Operasional, dan Staf Human Capital. Variasi posisi tersebut digunakan untuk memperoleh pengalaman dari karyawan sebagai penerima penghargaan maupun pihak yang memiliki pemahaman terhadap pengelolaan sistem kompensasi dan benefit. Pemilihan informan diarahkan pada individu yang mempunyai pengalaman langsung terhadap kebijakan kompensasi dan benefit, sedangkan kecukupan informasi mempertimbangkan prinsip *data saturation*, yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru yang berarti.

Pengumpulan data berlangsung selama periode Mei hingga Juli 2026 melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara bertahap terhadap lima informan yang dipilih secara purposif untuk memperoleh informasi yang komprehensif sekaligus memeriksa konsistensi pengalaman yang disampaikan. Wawancara menggunakan format semi-terstruktur, yaitu peneliti memiliki pedoman pertanyaan tetapi tetap memberikan ruang kepada informan untuk menjelaskan pengalaman, pandangan, dan pemaknaan mereka secara lebih luas. Melalui teknik ini, penelitian menggali pengalaman karyawan mengenai bentuk kompensasi yang diterima, keadilan dan kelayakan penghargaan, transparansi mekanisme, hubungan antara pencapaian kinerja dan reward, serta manfaat benefit yang diberikan perusahaan.

Observasi dilakukan dengan mengamati kondisi lingkungan kerja serta interaksi karyawan dalam organisasi untuk memperoleh pemahaman kontekstual mengenai situasi kerja yang berkaitan dengan penerapan sistem kompensasi dan benefit. Hasil observasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat informasi yang diperoleh melalui wawancara. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen yang relevan dengan sistem kompensasi dan benefit, seperti kebijakan perusahaan, laporan internal, dan dokumen lain yang dapat diakses selama penelitian. Namun, akses terhadap beberapa dokumen internal perusahaan, termasuk rincian sistem penilaian, besaran insentif, dan dokumen evaluasi internal, terbatas sehingga analisis penelitian lebih banyak bertumpu pada wawancara, observasi, dan dokumentasi yang tersedia.

Data dianalisis menggunakan **analisis tematik**. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dibaca secara berulang untuk memahami pengalaman para informan, kemudian diberikan kode dan dikelompokkan menjadi subtema serta tema utama. Proses pengodean dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu *open coding, axial coding,* dan *selective coding*. *Open coding* digunakan untuk mengidentifikasi konsep atau makna awal dari data, *axial coding* digunakan untuk menghubungkan kode-kode yang memiliki keterkaitan menjadi kategori atau subtema, sedangkan *selective coding* digunakan untuk mengintegrasikan kategori tersebut menjadi tema-tema utama yang mampu menjelaskan pengalaman dan persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi dan benefit.

Proses analisis juga mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data dipilih, difokuskan, dan diorganisasikan berdasarkan relevansinya dengan tujuan penelitian. Data yang telah direduksi selanjutnya disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mengidentifikasi pola dan hubungan

antartemuan. Kesimpulan kemudian dibangun berdasarkan pola, tema, dan hubungan yang ditemukan serta terus diverifikasi selama proses penelitian. Analisis dilakukan secara berulang dan interaktif dengan membandingkan informasi antarinforman serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumentasi agar tema yang dibentuk tetap berangkat dari data lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, *member check*, dan ketekunan pengamatan. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, teknik, dan waktu untuk meningkatkan kredibilitas data. *Member check* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil wawancara atau interpretasi kepada informan untuk memastikan bahwa pemaknaan peneliti sesuai dengan maksud informan. Ketekunan pengamatan digunakan dengan melakukan pengamatan secara mendalam dan berulang terhadap fenomena penelitian. Teknik tersebut digunakan untuk mendukung kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas temuan penelitian.

Aspek etika penelitian diterapkan melalui persetujuan informan, perlindungan kerahasiaan data, dan kejujuran akademik. Sebelum wawancara, informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan diminta persetujuan untuk berpartisipasi. Identitas dan informasi yang diberikan informan dijaga kerahasiaannya, sedangkan data penelitian disajikan tanpa manipulasi terhadap informasi yang diperoleh di lapangan. Prinsip tersebut digunakan untuk memastikan bahwa penelitian dilaksanakan secara bertanggung jawab dan menghormati hak para informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data melalui *open coding, axial coding,* dan *selective coding* menghasilkan tiga tema utama, yaitu sistem kompensasi dan benefit yang diterapkan perusahaan, persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi dan benefit, serta pemaknaan karyawan terhadap keterkaitan sistem penghargaan dengan pengalaman kerja. Tema tersebut dibangun dari pengalaman informan mengenai gaji berbasis kinerja, bonus, insentif, tunjangan, jaminan kesehatan, fasilitas kerja, pelatihan, promosi, keadilan penghargaan, transparansi, dan hubungan antara pencapaian kinerja dengan reward.

Tabel 1
Ringkasan Temuan Penelitian

Tema	Temuan Utama	Interpretasi
Sistem kompensasi dan benefit	Gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif berbasis kinerja, jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan promosi	Sistem penghargaan bersifat multidimensional dan mengarah pada konsep *total rewards*
Persepsi karyawan	Sistem secara umum dinilai adil, layak, bermanfaat, dan berkaitan dengan kontribusi, tetapi komunikasi mengenai mekanisme penilaian masih perlu diperjelas	Persepsi positif tidak hanya ditentukan nilai kompensasi, tetapi juga keadilan dan transparansi proses
Pemaknaan kinerja, reward, dan benefit	Pencapaian target dikaitkan dengan bonus, insentif, dan promosi; benefit dipahami sebagai bentuk perhatian perusahaan	Karyawan memaknai reward sebagai penghargaan atas kontribusi dan benefit sebagai dukungan kesejahteraan serta pengembangan

Sumber: Data penelitian diolah peneliti, 2026.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini bukan sekadar menunjukkan bahwa e-Kinerja berkaitan dengan

Sistem Kompensasi dan Benefit yang Diterapkan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan benefit yang dialami karyawan PT Telkom Indonesia Kota Gunungsitoli mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif berbasis kinerja, jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan kesempatan promosi. Dengan demikian, sistem penghargaan yang diterima karyawan tidak hanya terdiri atas kompensasi finansial, tetapi juga fasilitas kesejahteraan dan kesempatan pengembangan karier.

Salah satu bentuk yang menonjol dalam pengalaman informan adalah *Performance Based Salary* dan reward berdasarkan pencapaian. Karyawan memahami bahwa pencapaian target dapat berkaitan dengan pemberian insentif, bonus, maupun kesempatan promosi. Karena itu, kompensasi tidak hanya dipahami sebagai pembayaran rutin, tetapi sebagai penghargaan yang dikaitkan dengan kontribusi dan hasil kerja.

Temuan tersebut sesuai dengan konsep *Total Rewards* yang digunakan dalam skripsi. Prihantoko (2021) menjelaskan bahwa sistem penghargaan tidak hanya mencakup gaji dan bonus, tetapi juga benefit, pengembangan karier, pengakuan terhadap prestasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Berdasarkan perspektif tersebut, pengalaman karyawan di PT Telkom Indonesia Kota Gunungsitoli menunjukkan kombinasi penghargaan finansial dan nonfinansial yang mendukung kesejahteraan sekaligus pengembangan karyawan.

Benefit juga memiliki posisi penting dalam pengalaman informan. Jaminan kesehatan memberikan rasa aman, sementara pelatihan, pengembangan kompetensi, dan kesempatan promosi dipahami sebagai peluang untuk berkembang. Dengan demikian, benefit tidak hanya dinilai berdasarkan manfaat ekonominya, tetapi juga melalui makna bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan keberlanjutan perkembangan karyawan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kompensasi dan benefit dialami sebagai satu paket penghargaan. Karyawan tidak memisahkan secara tegas gaji, insentif, fasilitas kesehatan, pelatihan, dan promosi, tetapi memaknainya sebagai keseluruhan bentuk penghargaan yang diterima dari perusahaan.

Persepsi Karyawan terhadap Sistem Kompensasi dan Benefit

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi dan benefit secara umum cenderung positif. Penilaian tersebut muncul karena penghargaan dianggap berkaitan dengan kontribusi dan pencapaian kerja, benefit dinilai memberikan manfaat bagi kesejahteraan, dan terdapat mekanisme yang dipahami sebagai dasar pemberian reward. Namun, informan juga menyampaikan perlunya komunikasi yang lebih rinci mengenai proses penilaian kinerja agar transparansi sistem semakin kuat.

Persepsi positif tersebut menunjukkan bahwa jumlah kompensasi bukan satu-satunya aspek yang menentukan penilaian karyawan. Cara kebijakan diterapkan juga memiliki arti penting. Ketika karyawan mengetahui alasan pemberian bonus, insentif, maupun promosi, sistem lebih mudah dimaknai sebagai adil. Sebaliknya, apabila dasar penilaian kurang dipahami, dapat muncul pertanyaan mengenai konsistensi dan keadilan kebijakan. Oleh karena itu, keadilan prosedural dan transparansi menjadi bagian dari pengalaman kompensasi itu sendiri.

Temuan ini sejalan dengan *Equity Theory* yang digunakan dalam penelitian. Karyawan mengevaluasi apakah penghargaan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Dalam konteks penelitian ini, keadilan tidak hanya dinilai dari besaran imbalan, tetapi juga dari dasar penentuan reward serta keterbukaan perusahaan dalam menjelaskan mekanisme penghargaan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa sistem yang dianggap adil dapat menimbulkan pengalaman merasa dihargai. Temuan tersebut sejalan dengan Martono dan Rangkuti (2024), yang dalam skripsi dijelaskan bahwa kompensasi yang dipersepsikan adil memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi karena individu merasa memperoleh penghargaan yang sesuai dengan usahanya. Hasil penelitian Arisman menunjukkan pola yang sama, yaitu informan menilai penghargaan yang diterima relatif proporsional terhadap pencapaian kinerja.

Temuan juga memiliki keterkaitan dengan Isnaini (2024), yang membahas hubungan kompensasi dan benefit dengan *employee retention*. Dalam penelitian ini, relevansinya terlihat dari bagaimana kelayakan kompensasi dan manfaat benefit membentuk penilaian yang lebih positif terhadap perusahaan.

Persepsi Keadilan, Kelayakan, dan Transparansi

Jika temuan dianalisis melalui dimensi persepsi yang digunakan dalam skripsi, pengalaman informan dapat dikelompokkan menjadi keadilan, kelayakan, transparansi, keterkaitan kinerja dengan reward, serta kepuasan terhadap benefit. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan bukan sekadar jawaban apakah sistem “baik” atau “tidak baik”, tetapi dibentuk oleh beberapa pengalaman yang saling berhubungan.

Pada dimensi keadilan, informan cenderung memberikan penilaian positif karena penghargaan dipahami berkaitan dengan hasil kerja dan pencapaian target. Sebagian besar informan menjelaskan hubungan antara

kinerja dengan reward, sedangkan informan lain menekankan bahwa keterbukaan diperlukan agar perbedaan penghargaan dapat dipahami. Dengan demikian, keadilan tidak semata-mata berkaitan dengan jumlah uang yang diterima, tetapi juga alasan mengapa suatu penghargaan diberikan.

Pada dimensi kelayakan, kompensasi dan benefit dinilai berdasarkan kebutuhan dan tanggung jawab pekerjaan. Penelitian ini tidak membandingkan nominal kompensasi dengan perusahaan lain secara kuantitatif. Karena itu, kelayakan dipahami berdasarkan pengalaman subjektif informan yang menilai bahwa gaji, tunjangan, fasilitas kesehatan, pelatihan, dan fasilitas kerja memberikan manfaat nyata.

Pada dimensi transparansi, terdapat nuansa yang lebih kritis. Meskipun penilaian terhadap sistem umumnya positif, informan masih mengharapkan penjelasan lebih rinci mengenai mekanisme penilaian kinerja dan dasar pemberian reward. Temuan tersebut penting karena menunjukkan bahwa persepsi positif tidak berarti sistem dipahami secara sempurna. Transparansi berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan formal perusahaan dan kemampuan karyawan untuk memahami alasan di balik keputusan penghargaan.

Keterkaitan Kinerja dengan Penghargaan

Informan secara konsisten menggambarkan adanya hubungan antara pencapaian kerja dan penghargaan. Pencapaian target dapat diikuti oleh bonus, insentif, reward, ataupun peluang promosi. Pengalaman tersebut membuat karyawan memahami bahwa kontribusi dan performa mempunyai hubungan dengan bentuk penghargaan yang diterima. Namun, karena penelitian bersifat fenomenologis, temuan ini harus dipahami sebagai pengalaman dan pemaknaan informan, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat secara statistik.

Temuan tersebut dapat diinterpretasikan menggunakan *Expectancy Theory*. Dalam penelitian ini, teori tersebut digunakan untuk memahami bagaimana karyawan menghubungkan usaha, pencapaian kinerja, dan penghargaan. Ketika pencapaian target diikuti reward, karyawan memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai mekanisme penghargaan. Teori tersebut tidak digunakan untuk mengukur tingkat motivasi, melainkan sebagai kerangka untuk memahami pengalaman tersebut.

Sistem penghargaan berbasis kinerja juga dipahami informan sebagai faktor yang mendorong mereka menjaga kualitas pekerjaan dan mencapai target. Namun, kembali perlu ditegaskan bahwa pernyataan tersebut merupakan pengalaman subjektif informan dan bukan pembuktian bahwa kompensasi secara langsung menyebabkan peningkatan kinerja.

Pemaknaan Benefit oleh Karyawan

Pada dimensi kepuasan terhadap benefit, informan menyoroti jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, kesempatan promosi, cuti, dan fasilitas kerja. Benefit tersebut tidak dipahami hanya sebagai tambahan di luar gaji, tetapi sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan.

Pemaknaan tersebut dapat dijelaskan menggunakan teori kebutuhan yang digunakan dalam skripsi. Gaji dan bonus dikaitkan dengan pemenuhan kebutuhan dasar, jaminan kesehatan memberikan rasa aman, sedangkan pelatihan dan promosi berkaitan dengan penghargaan dan pengembangan diri. Dengan demikian, manfaat benefit bersifat multidimensional karena mencakup aspek kesejahteraan, rasa aman, maupun pertumbuhan profesional.

Temuan ini memperkuat konsep *Total Rewards*. Nilai yang dirasakan karyawan tidak hanya berasal dari nominal gaji, tetapi dari kombinasi kompensasi finansial, keamanan, fasilitas, kesempatan belajar, serta peluang pengembangan karier. Skripsi juga menunjukkan bahwa karyawan memberikan perhatian pada promosi, pelatihan, dan jaminan kesehatan sebagai bagian penting dari sistem penghargaan.

Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terbentuk melalui interaksi antara **bentuk kompensasi, mekanisme pemberian reward, manfaat benefit, dan pengalaman kerja sehari-hari**. Karyawan membentuk penilaian yang lebih positif ketika penghargaan dianggap sesuai dengan kontribusi, mekanismenya dapat dipahami, dan benefit memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan maupun pengembangan.

Hubungan tersebut dapat diringkas sebagai:

Sistem Kompensasi dan Benefit → Pengalaman Karyawan → Pemaknaan Keadilan, Kelayakan, Transparansi, dan Manfaat → Persepsi terhadap Kebijakan Penghargaan

Model ini tidak menggambarkan hubungan kausal, tetapi menunjukkan alur pemaknaan yang muncul secara berulang dari pengalaman informan. Skripsi sendiri menegaskan bahwa persepsi merupakan titik yang menghubungkan sistem penghargaan dengan pengalaman kerja: sistem dipahami melalui bentuk dan mekanismenya, kemudian pengalaman tersebut membentuk penilaian, dan persepsi positif muncul ketika penghargaan dimaknai sebagai adil, jelas, bermanfaat, dan sesuai dengan kontribusi.

Keterkaitan dengan Research Gap dan Kebaruan

Penelitian ini mengisi *research gap* dengan memberikan pemahaman mengenai makna di balik penilaian karyawan terhadap kompensasi dan benefit. Studi-studi sebelumnya yang digunakan dalam skripsi umumnya menempatkan kompensasi sebagai variabel yang diuji hubungannya dengan kepuasan, kinerja, produktivitas, atau retensi. Penelitian ini mengambil sudut pandang berbeda dengan menempatkan pengalaman dan persepsi karyawan sebagai pusat analisis.

Kebaruan pertama terletak pada penggunaan pendekatan fenomenologi untuk menggali *lived experience*. Penelitian tidak hanya menjawab apakah karyawan puas atau tidak, tetapi menjelaskan mengapa suatu sistem dinilai adil, bagaimana mekanisme reward dipahami, dan mengapa benefit tertentu dianggap bermakna.

Kebaruan kedua adalah temuan bahwa keadilan dan transparansi tidak dapat dipisahkan. Penghargaan yang secara nominal memadai belum tentu menghasilkan persepsi yang optimal apabila dasar penilaian tidak dipahami. Sebaliknya, kejelasan mengenai pencapaian target, indikator kinerja, dan dasar reward membantu karyawan memahami perbedaan penghargaan secara lebih rasional.

Kebaruan ketiga adalah pemahaman bahwa kompensasi dan benefit dialami sebagai satu kesatuan pengalaman penghargaan, bukan komponen yang berdiri sendiri. Gaji, insentif, bonus, tunjangan, jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan promosi bersama-sama membentuk penilaian karyawan terhadap perhatian dan penghargaan organisasi.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan untuk membuktikan bahwa kompensasi tertentu menyebabkan peningkatan kinerja, tetapi untuk menjelaskan bagaimana sistem kompensasi dan benefit diterjemahkan oleh karyawan menjadi pengalaman mengenai keadilan, transparansi, rasa dihargai, kesejahteraan, dan kesempatan berkembang. Perspektif tersebut melengkapi penelitian kuantitatif dengan memberikan penjelasan kontekstual mengenai proses pembentukan persepsi karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi dan benefit di PT Telkom Indonesia Kota Gunungsitoli bersifat multidimensional karena mencakup gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif berbasis kinerja, jaminan kesehatan, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan promosi, dan secara umum dipersepsikan positif oleh karyawan karena dinilai memiliki keterkaitan dengan kontribusi dan pencapaian kerja serta memberikan manfaat bagi kesejahteraan dan pengembangan karyawan. Persepsi tersebut terutama dibentuk oleh pengalaman mengenai keadilan, kelayakan, transparansi, keterkaitan antara kinerja dan reward, serta manfaat benefit yang diterima, sehingga sistem penghargaan tidak hanya dinilai dari jumlah kompensasi, tetapi juga dari kejelasan mekanisme dan konsistensi penerapannya. Meski demikian, komunikasi mengenai proses penilaian kinerja dan dasar pemberian penghargaan masih perlu diperjelas agar transparansi semakin kuat. Secara teoretis, temuan ini mendukung perspektif *Total Rewards*, *Equity Theory*, dan *Expectancy Theory* sebagai kerangka untuk memahami pemaknaan karyawan terhadap sistem penghargaan, sedangkan secara praktis perusahaan perlu mempertahankan sistem kompensasi berbasis kinerja, memperkuat komunikasi mengenai mekanisme reward, serta mengembangkan benefit yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan kompetensi. Karena penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi dengan lima informan, periode pengamatan yang terbatas, dan akses dokumen internal yang tidak sepenuhnya terbuka, temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik; oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan organisasi dan informan yang lebih beragam, periode pengamatan yang lebih panjang, serta pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* untuk melengkapi pemahaman mengenai hubungan kompensasi, benefit, persepsi, kepuasan kerja, *employee engagement, employee retention,* dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267–299.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *2*, 21–30.

Anggaraini, R. (2025). *Pengaruh fleksibilitas kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada generasi milenial*.

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Walkem, K., Young, S., & Bywaters, D. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing, 25*(8), 652–661. https://doi.org/10.1177/1744987120927206

Forces, M., & Khan, M. N. (2017). Human resource management practices and employee performance in Pakistan. *XII*(2).

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Hidayat, M. A., Sholahuddin, M., & Saputro, E. P. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *1–29*.

Inayah, P., Habsy, B. A., Nursalim, M., & Surabaya, U. N. (2025). Kajian literatur metodologi penelitian fenomenologi. *Jurnal Pendidikan Integratif, 6*(2), 760–770.

Isnaini, A. T. (2024). *Pengaruh kompensasi terhadap employee retention dan turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di CV. Aneka Grafika Malang*.

Martono, Z., & Rangkuti, F. (2024). The influence of compensation, job stress, and job satisfaction on employee performance in the outsourcing company PT. Citra Bersama. *8154*, 131–148.

Mulyana, A., Vidiati, C., Danarahmanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, Fitra, Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., Milasari, L. A., Siagian, A. F., & Martono, S. M. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Widina Media Utama.

Panin, R. O., Kamil, N. M., & Musah, M. B. (2024). Effects of compensation, informal organization, and commitment on employee retention and productivity in selected banks Ashanti Region, Ghana: The moderating role of job satisfaction. *Indonesian Journal of Social Sciences, 16*(1), 48–62. https://doi.org/10.20473/ijss.v16i1.48547

Pohan, Y. A., Alima, N., Khairani, K., Prasati, D., Sitanggang, D. N., & Ramadana, A. (2025). Peran perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan employer branding pada PT Union Confectionery Medan. *Journal Research and Education Studies, 5*(2), 1887–1894.

Priatna, D. K., Susanti, R. K., & Arief, M. Y. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Prihantoko, C. (2021). Effect of compensation and benefit on employee performance with motivation as moderating variable: A case on millennial employees of a bank in Semarang. *5992*(2), 188–211.

Septiana, N. N., Khoiriyah, Z., & Shaleh. (2024). Metode penelitian studi kasus dalam pendekatan kualitatif. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri, 10*.

Silak, P., Irawan, A., Hi, M. B., & Duta, I. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. *Advances in Management & Financial Reporting, 3*(3), 305–317.

Syahyunan, & Sugiarto, A. (2025). The effect of compensation on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Dairi Regency Tourism, Culture, Youth and Sports Office. *3*(1), 1401–1417.

Touwe, S., & Lasaiba, M. A. (2022). *Penelitian kualitatif*. Insight Mediatama.

Yuswardi. (2020). Pengaruh kompensasi, motivasi, komitmen pada organisasi dan pelatihan kerja pada kinerja karyawan toko ritel Alfamart dan Indomaret di Batam. *Journal of Global Business and Management Review*, 60–72.