

## Kompensasi dan Keuntungan SDM Sebagai Bentuk Motivasi Kerja Karyawan Bidang Pendidikan

Muhammad Abrori

Sekolah Tinggi Ilmu Syari'ah Darul Falah Bondowoso, Indonesia  
Correspondence e-mail;muhammadabrory09@gmail.com

### Article history

Submitted: 2024/01/01; Revised: 2024/01/05; Accepted: 2024/01/10

### Abstract

The purpose of this paper is to present the management of compensation and its benefits for an educational institution in increasing employee motivation. Nowadays, with the increasing level of competition in the quality of education, every institution faces the challenge of keeping up with the challenges of the times. Therefore, an institution or educational institution must be competitive, and one of the tools that institutions can use is compensation. If employees believe that the compensation scheme is fair and competitive, then the institution will find it easier to attract prospective employees, retain them, and motivate them to further improve performance, thus increasing productivity and enabling an educational institution to produce competitive products or outputs. In the end, an educational institution not only stands out from the competition, but is also able to maintain its prestige, even increase profitability and develop its quality. The results show that compensation as a form of employee work motivation in senior high schools is carried out by analyzing and identifying the purpose of compensation, factors that affect compensation, and the relationship between compensation and employee work motivation.

### Keywords

1; Compensation 2; Motivation 3; Human Resources 4; Education



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

## PENDAHULUAN

Kompensasi bagi setiap pekerja merupakan suatu tema yang sangat menarik untuk dibahas. Hal ini terjadi karena kompensasi memiliki keterkaitan yang sangat erat hubungannya dengan kesejahteraan hidup para pekerja atau pun pegawai yang bekerja di sebuah lembaga pendidikan (Abrori & Muali, 2020). Ketika banyak orang membahas tentang kompensasi, sering kali mereka menyamakannya dengan gaji atau upah. Sebagai contoh dalam sesi wawancara pada proses seleksi pegawai baru, salah satu pertanyaan dalam wawancara tidak luput dari persoalan gaji (Mundiri & Bariroh, 2019). Kompensasi (terutama gaji) bagi para pegawai di bidang pendidikan merupakan topik yang harus didiskusikan dan diperbaiki secara terus-menerus oleh semua pihak. Hal ini karena selama ini, gaji yang diberikan

kepada pendidikan dan tenaga kependidikan di berbagai sekolah sering di bawah standar kerja (Mundiri, 2017). Di banyak sekolah, banyak guru dan pegawai yang tidak mendapatkan gaji yang layak. Walaupun sudah ada dalam undang-undang No 14 Tahun 2005 yang menyebutkan bahwa guru dan dosen sebagai profesi, gaji merupakan hak yang diterima oleh guru atau dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan, namun tidak otomatis gaji guru langsung dinaikkan (Nur & Mannuhung, 2022).

Menurut Ulfiatin dan Triwiyanto (2016) Banyak faktor yang harus dikaji terkait dengan penentuan gaji guru. Pada lembaga pendidikan persekolahan negeri, umumnya tidak terdapat hubungan fungsional antara biaya operasional lembaga dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk pendidikan. Lembaga pendidikan negeri umumnya tidak langsung menanggung seluruh operasional pendidikan karena gaji tenaga pendidik sebagian besar ditanggung oleh pemerintah yang bersumber dari pajak yang dibayar oleh masyarakat. Sebaliknya, pada lembaga pendidikan nonpemerintah (swasta), semua operasional pendidikan (termasuk gaji) ditanggung oleh biaya lembaga yang bersumber dari masyarakat penyandang dana.

Pendidikan memiliki tanggung jawab moral terhadap masyarakat selaku penanggung biaya pendidikan melalui pembayaran pajak. Pola relasi antara masyarakat dan pengelola pendidikan menjadi transaksi ekonomi dalam bidang pendidikan. Menurut Schuler dan Jackson (1999) transaksi ekonomi ini pada prinsipnya dibedakan menjadi dua aspek, yaitu aspek pengelolaan sebagai produsen, dan aspek masyarakat sebagai konsumen. Produsen pendidikan terdiri atas pemerintah, pengelola pendidikan, pendidik, dan masyarakat sebagai pengguna sekaligus mitra pendidikan. Sedangkan konsumen pendidikan terdiri atas masyarakat, orang tua, dan siswa. Kedua pihak tersebut terjadi transaksi timbal balik, walaupun secara tidak langsung, keduanya saling berpengaruh. Pajak masyarakat yang memadai untuk membayar gaji guru yang layak akan menghasilkan kinerja guru yang produktif, dan pada akhirnya dapat mengantarkan peserta didiknya menjadi lulusan yang diharapkan oleh masyarakat.

Untuk mengatur urusan di atas, diperlukan manajemen kompensasi yang baik. Manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Marwansyah (2012:270) menyebutkan bahwa manajemen kompensasi dalam sebuah institusi secara umum bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang yang bersifat strategis. Kompensasi merupakan terminologi yang menunjuk pada konsep yang luas. Konsep kompensasi berhubungan dengan

segala imbalan yang diterima oleh pekerja atau karyawan melalui hubungan kepegawaian mereka terhadap institusi dimana mereka bekerja. Menurut Wukir kompensasi adalah suatu balas jasa atau imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan mereka. Kompensasi harus sesuai dengan jumlah dan kualitas pekerjaan (Wukir, 2013:84). Dilanjutkan oleh Widodo yang mengatakan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima oleh pegawai yang diberikan oleh organisasi berdasarkan kontribusi maupun kinerja secara produktif dengan lebih baik pada suatu organisasi (Widodo, 2015:155).

Keterangan di atas menunjukkan urgensi kompensasi bagi karyawan atau pekerja yang telah mengabdikan hidupnya terhadap Institusi. Dengan kata lain, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang (*financial*), barang atau jasa, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh pegawai karena jasanya telah melaksanakan tugasnya sebagai profesi atau pekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Pioh & Tawas (2016) menemukan bahwa kompensasi suatu wujud penghargaan yang diberikan kepada pegawai atau staf karena telah kehilangan waktu dan kesempatan tertentu demi tugas yang ia kerjakan.

Ulfiatin & Triwiyanto (2016) mengatakan dalam bukunya manajemen sumber daya manusia bidang Pendidikan, dilihat dari bentuknya, pada umumnya kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Sedangkan dilihat dari cara pemberiannya juga dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct financial compensation*) dan tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung diantaranya seperti bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang/karyawan dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Gaji diberikan kepada seseorang yang sudah menjadi pegawai tetap di sebuah institusi/perusahaan yang mempunyai jaminan pasti yang dibayarkan secara periodik. Sedangkan upah atau honorium diberikan kepada para pegawai yang tidak tetap, atas dasar satuan kegiatan kerja harian yang disepakati.

Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai yang prestasinya di atas prestasi yang distandarkan guna untuk memotivasi agar produktivitasnya ditingkatkan lagi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung adalah balas jasa tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Kompensasi tidak langsung ini diantaranya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan tabungan pensiun, serta imbalan dalam bentuk kepuasan pegawai dari pekerjaan itu, lingkungan kerja yang baik serta rasa aman yang diberikan institusi terhadapnya baik secara fisik maupun psikis. Yang tergolong fisik,

misalnya fasilitas kerja yang memadai dan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan yang tergolong psikis misalnya jenjang karier yang jelas, peluang kelangsungan pekerjaan, serta formasi jabatan (Juliningrum & Sudiro, 2014).

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995) dalam Feriyana et al., (2017), mengatakan bahwa ada dua tipe dasar imbalan yang diterima pegawai dalam sebuah institusi yaitu intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*). Pertama, intrinsik merupakan imbalan yang bersifat internal bagi individu. Imbalan ini umumnya berasal dari keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas terkait dengan tugas pekerjaannya. Pada umumnya imbalan intrinsik melekat atau inheren pada aktivitas kerja itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang/pegawai lain. Contoh imbalan intrinsik seperti perasaan terhadap kompetensi pribadi, perasaan pencapaian/kepuasan kerja pribadi, tanggung jawab dan otoritas pribadi, perasaan tumbuh dan berkembang pribadi, serta pengakuan formal dari status kepegawaianya. Kedua, Ekstrinsik yaitu imbalan yang dihasilkan secara eksternal oleh karyawan atau seseorang yang bekerja di sebuah institusi atau organisasi. Imbalan ekstrinsik sebagian besar diberikan secara langsung dan lebih berwujud jika dibandingkan dengan imbalan intrinsik. Contoh imbalan ekstrinsik antara lain seperti gaji, tunjangan, promosi, insentif, dan sebagainya. Pemberian imbalan ekstrinsik tergantung pada persepsi dan pertimbangan individu atasan yang ada di sebuah institusi karena harus disikapi oleh kebijakan organisasi karena sebagian besar imbalan ekstrinsik menyerap biaya tertentu (Feriyana et al., 2017)

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk jenis studi kasus. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata dengan memanfaatkan beberapa sumber yang ada dalam kehidupan manusia (Yin, 2018). Salah satu keunikan dalam penelitian kualitatif adalah bahwa para peneliti bertindak sebagai instrumen utama serta kolektor data. Sedangkan data dalam penelitian ini berupa kata-kata, perilaku, dokumen, dan lain-lain tentang kecerdikan dan penderitaan mengelola perilaku melalui model instruksional kolaboratif berbasis digital classroom. Dalam melakukan analisis data, para peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman yang terdiri dari pengurangan data, tampilan data, dan verifikasi. Sedangkan dalam mengecek

keabsahan data, peneliti menggunakan teknik memperpanjang partisipasi, ketekunan observasi, dan triangulasi (Sugiono, 2013).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Wacana indigenisasi pendidikan menyebabkan munculnya berbagai pandangan terkait strategi implementasi. Dasar teori indigenisasi dapat diklasifikasikan ke dalam empat tingkat, yaitu meta-teoritis, teoritis, empiris, dan aplikasi. Fokus penelitian ini, berfokus pada indigenisasi sebagai aplikasi yang diwujudkan dalam dan kolaborasi antar komponen dalam mengimplementasikan berbagai dimensi budaya lokal dalam sebuah komunitas. Dengan demikian, penelitian ini merupakan modifikasi dari konsep yang dibangun dari perspektif dan konteks Barat sehingga lebih cocok dan memenuhi kebutuhan lokal. Pandangan ini menekankan bahwa indigenisasi merupakan inisiatif yang dilakukan secara kritis dan kreatif untuk mengatasi kesenjangan dalam penerapan pengetahuan dan pemecahan masalah dari sumber luar sehingga memiliki kontekstual yang lebih (Musanna, 2017).

### **Analisis dan Identifikasi Tentang Tujuan Kompensasi**

Menurut Schuler dan Jackson (1999) dalam Kasmawati (2017) kompensasi dapat digunakan untuk (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik. (b) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas (Kasmawati, 2017)

Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan. (c) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan atau institusi untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan

beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kerjanya. (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum (Rahayu & Soerjoatmodjo, 2019).

Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut. (f) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar- pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi. (g) mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya (Muljani, 2002).

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keahlian yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif

sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri (Rahayu & Soerjoatmodjo, 2019 : 21).

### **Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-Faktor yang berpengaruh terhadap kompensasi yaitu faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi. Jika dalam perusahaan faktor internal ini berasal dari keuntungan yang didapat organisasi, sedangkan pada organisasi pendidikan, faktor internal ini berupa dana operasional yang berasal baik dari pemerintah maupun dari siswa atau orang tua siswa (Irawati, 2018). Dengan demikian kebijakan dalam menentukan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi. Semakin besar organisasinya dan semakin kuat manajemennya akan memberikan jaminan gaji sesuai kemampuannya yang lebih besar, terstruktur, dan kompetitif (Abrori & Muali, 2020 : 9). Begitu juga faktor pribadi pegawai, seperti produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, jenis dan sifat pekerjaan, akan menentukan penawaran gaji yang diberikan (Mundiri, 2017).

Sedangkan faktor eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap gaji antara lain penawaran dan permintaan kerja. Jika mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi di mana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari penerimaan (*deman*), maka akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Begitu juga sebaliknya. Besar nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi itu. Faktor lain adalah standar biaya hidup. Besarnya kompensasi terutama gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*), yaitu biaya hidup minimal di suatu daerah (Feriyana et al., 2017). Faktor eksternal lain adalah kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional (Abrori Sekolah Tinggi Ilmu Syari & Darul Falah Bondowoso, 2023). Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenangan. Dalam hal ini pemerintah menetapkan upah minimum, jam hari kerja per hari, kesetaraan pria dan wanita, batas umur kerja, dan sebagainya. Begitu juga kondisi perekonomian nasional. Semakin maju tingkat perekonomian suatu negara, maka akan semakin baik penghargaan terhadap sumber daya manusianya (Baharun & Awwaliyah, 2018).

### **Hubungan kompensasi dengan motivasi kerja karyawan**

Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata

institusi, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Nitisemito dalam (Susilo, 2012) pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar. Semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi di negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah (Erliyana & Azizah, 2020).

Pembayaran kompensasi berdasarkan keahlian, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping dapat pula membuat karyawan frustrasi. Bagi karyawan yang memang memiliki keahlian yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keahlian akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keahlian dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keahliannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustrasi (Saraswati & Prihatsanti, 2017). Dikaitkan dengan teori pengharapan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keahlian akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan karyawan (Nasution & Maqhfirah, 2017).

Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan perusahaan dan hubungan antara penghargaan perusahaan dengan tujuan karyawan. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan karyawan, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Erliyana & Azizah, 2020).

Menurut Robbins dalam Subyantoro (2009), kompensasi berdasarkan keahlian adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keahliannya dan memelihara keahliannya. Hal ini dapat diartikan, bahwa bagi karyawan yang ingin memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik, maka pemberian kompensasi berdasarkan keahlian akan menjadi pendorong

baginya untuk lebih meningkatkan keahlian, agar memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keahlian juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keahlian yang baru atau berusaha meningkatkan keahliannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keahlian baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya (Subyantoro, 2009 : 160)

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keahlian akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinyu, mengembangkan keahliannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam perusahaan. Semakin berkembang keahlian yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya. Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keahlian juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi karyawan sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, maka motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya (Makaluas et al., 2017).

Pada kenyataannya, sebagian besar perusahaan yang ada disini masih kurang menghargai keahlian dan kemampuan seseorang, sehingga sering dijumpai pemberian kompensasi didasarkan pada senioritas bukan pada kemampuan seorang karyawan untuk mengembangkan keahlian yang dimilikinya. Kondisi ini dapat mengakibatkan karyawan menjadi apatis dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebab peningkatan keahlian tidak diimbangi dengan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, kompensasi akan naik dengan sendirinya tanpa perlu meningkatkan keahlian. Hanya waktu yang dapat meningkatkan besarnya kompensasi, sehingga apabila kompensasi ditingkatkan, karyawan hanya termotivasi untuk sementara waktu, setelah itu kinerjanya akan kembali seperti semula. Hal ini merupakan salah satu sebab yang mengakibatkan perusahaan sulit untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produknya, sehingga sulit

untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif (Indarjanti & Bodroastuti, 2012).

Agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebaiknya perusahaan menggunakan keahlian sebagai dasar perhitungan kompensasi. Kepada karyawan juga perlu dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan, dihitung berdasarkan keahlian dan kemampuan mereka dalam mengembangkan keahliannya untuk menunjang penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya. Sebagaimana dicontohkan di depan, apabila karyawan tata usaha mampu mengetik menggunakan mesin ketik manual maupun elektrik dengan hasil yang memuaskan, seharusnya dibayar lebih tinggi daripada yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual saja. Demikian pula bagi yang telah mampu mengoperasikan komputer dengan terampil, seharusnya dinilai lebih daripada yang lain (Madjid, 2016).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi dan Keuntungannya bagi sumber daya manusia Sebagai Bentuk Motivasi Kerja Karyawan Bidang Pendidikan di sekolah menengah atas dilakukan melalui; a) Analisis dan identifikasi tentang tujuan kompensasi, proses analisis menjadi langkah awal tentang pentingnya pemberian kompensasi terhadap karyawan, agar supaya memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi.; b) Faktor yang mempengaruhi kompensasi dipengaruhi oleh besar kecilnya organisasi. Semakin besar organisasinya dan semakin kuat manajemennya akan memberikan jaminan gaji sesuai kemampuannya yang lebih besar, terstruktur, dan kompetitif; c) Hubungan kompensasi dengan motivasi kerja karyawan. Bagi karyawan yang memang memiliki keahlian yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keahlian akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keahlian dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keahliannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan frustrasi. Oleh karena itu penyesuaian pemberian kompensasi dengan keahlian yang dimiliki karyawan atau pegawai itu sangat penting dilakukan, karena sebuah bentuk pemberian penghargaan atas apa yang telah dikerjakannya.

## REFERESI

- Abrori, M., & Muali, C. (2020). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah (Vol. 1, Issue 1). [Https://Ejournal.Unuja.Ac.Id/Index.Php/Jumpa](https://Ejournal.Unuja.Ac.Id/Index.Php/Jumpa)
- Abrori Sekolah Tinggi Ilmu Syari, M., & Darul Falah Bondowoso, Ah. (2023). Mutual Relationship : Membangun Komunikasi Efektif Dengan Masyarakat. 1(2). [Https://Edujavare.Com/Index.Php/Aafiyah/Issue/Archive](https://Edujavare.Com/Index.Php/Aafiyah/Issue/Archive)
- Baharun, H., & Awwaliyah, R. (2018). Pendidikan Inklusi Bagi Anak Berkebutuhan Khusus Dalam Perspektif Epistemologi Islam. *Modeling: Jurnal Program Studi Pgmti*, 5(1), 57–71.
- Erliyana, S., & Azizah, I. S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Bumi Akpelni Semarang. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 20(2), 171–178.
- Feriyana, W., Sari, S. S., & Yansahrita, Y. (2017). Peran Upah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 1(2).
- Indarjanti, P., & Bodroastuti, T. (2012). Pengaruh Kemampuan, Usaha Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis*, 1(1).
- Irawati, A. (2018). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 11(1), 117–134.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2014). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 655–676.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital Dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *Jabe (Journal Of Applied Business And Economic)*, 3(4), 265–280.
- Madjid, M. (2016). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (Tpp) Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali. *Katalogis*, 4(8).
- Makaluas, C. G., Pio, R. J., & Sumampouw, H. J. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bpr Prisma Dana Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*.
- Muljani, N. (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 108–122.
- Mundiri, A. (2017). Organizational Culture Base On Total Quality Management In

- Islamic Educational Institution. *Adri International Journal Of Islamic Studies And Social Sciences*, 1(1), 1–11.
- Mundiri, A., & Bariroh, A. (2019). Amplifikasi Profesi Guru Dalam Proses Pendidikan Transformatif Perspektif Al-Ghazali. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 18(1), 159–184.
- Musanna, A. (2017). Indigenisasi Pendidikan: Rasionalitas Revitalisasi Praksis Pendidikan Ki Hadjar Dewantara. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 2(1), 117–133.
- Nasution, N. M. S., & Maqhfirah, D. R. (2017). Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik Dengan Kepuasan Kerja Pada Perawat Rsj Prof. Dr. Muhammad Ildrem Sumatera Utara. *Jurnal Diversita*, 3(2), 25–32.
- Nur, I., & Mannuhung, S. (2022). Pelaksanaan Hak Dan Kewajiban Guru Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen Pada Upt Sma Negeri 1 Luwu Utara. *Jurnal Andi Djemma | Jurnal Pendidikan*, 5(2), 98–108.
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2).
- Rahayu, K., & Soerjoatmodjo, G. W. L. (2019). Bab 15 Kompensasi Dan Kinerja Karyawan. *Manusia Jaya*, 67.
- Saraswati, N. K., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Self-Efficacy Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan Pt. Indonesia Taroko Textile Purwakarta. *Jurnal Empati*, 6(1), 307–311.
- Subyantoro, A. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pengurus Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Pengurus Kud Di Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), 11–19.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Digilib.Unigres.Ac.Id.
- Susilo, T. (2012). Analisis Pengaruh Faktor Lingkungan Fisik Dan Non Fisik Terhadap Stress Kerja Pada Pt. Indo Bali Di Kecamatan Negara, Kabupaten Jimbaran, Bali. *Tekmapro: Journal Of Industrial Engineering And Management*, 2(2).
- Ulfatin, N., & Triwiyanto, T. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research And Applications (Vol. 6)*. Sage Thousand Oaks, Ca.