

# PROGRAM PEMBERIAN KOMPENSASI PEGAWAI DALAM MENDUKUNG TUJUAN ORGANISASI

*Sunarta*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta

[sunarta@uny.ac.id](mailto:sunarta@uny.ac.id)

## **Abstract**

*Compensation programs need to be aligned with organizational policies and objectives. This article is a literature review on employee compensation programs in support of organizational policies and goals. Organizations can use a combination of fixed-variable compensation, direct-indirect compensation according to organizational goals. Fixed compensation is more appropriate for routine work, whereas variable compensation is more appropriate for behavioral incentives and performance-based management. The amount of direct compensation will provide autonomy for employees in spending their family needs, however, it does not guarantee employees to allocate it, such as for: education and training costs, sports, health insurance, old age insurance, recreation. These costs are more suitable for indirect compensation. Organizations can consider the amount of compensation both in planning, evaluation through several factors, namely internal employees, organizational environment, and external environment.*

**Keyword:** *planning program, compensation, fixed-variable compensation, and organization.*

## **PENDAHULUAN**

Program pemberian kompensasi merupakan salah satu bagian dalam praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi (Armstrong & Brown, 2005). Pemberian kompensasi bagi pegawai tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administratif, tetapi juga menjadi bagian dalam manajemen strategi dan manajemen kinerja organisasi secara keseluruhan. Desain program pemberian kompensasi sangat penting karena terkait dengan manajemen kinerja (Hall & McCord, 2013), membangun iklim keadilan, insentif perilaku, dan instrumen untuk membangun budaya (Madhani, 2014).

Kompensasi menurut jenisnya terdiri dari kompensasi tetap-kompensasi variabel, kompensasi langsung-kompensasi tidak langsung, kompensasi finansial-kompensasi non finansial. Tiap jenis kompensasi mempunyai karakteristik tersendiri yang

dapat digunakan untuk memotivasi dan mempertahankan pegawai, mengendalikan konflik, insentif perilaku, mendorong penciptaan budaya, dan kinerja organisasi. Pemberian kompensasi bagi pegawai menjadi instrumen untuk insentif perilaku dan budaya (Madhani, 2014), seperti perilaku inovatif, kedisiplinan pegawai, perilaku *in role* dan *extra role*, perilaku pro sosial, perilaku hidup bersih dan sehat. Pemberian kompensasi bagi pegawai juga dapat menjadi insentif kinerja (Hall & McCord, 2013), seperti untuk mendorong kinerja penjualan, produktivitas, budaya penelitian, kualitas pelayanan, dan prestasi pegawai.

Tantangan organisasi di abad 21 saat ini terasa semakin kompleks, karena terkait dengan dinamika dan ketidakpastian lingkungan, pergeseran demografi, pengaturan kerja, ekonomi berbasis pengetahuan, peningkatan kreativitas dan

inovasi, serta hubungan karyawan yang sangat dinamis. Pergeseran demografi ditandai oleh munculnya generasi milineal yang mempunyai karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya. Dinamika dan ketidakpastian lingkungan menyebabkan banyak organisasi menggunakan karyawan kontrak dibandingkan karyawan tetap, sehingga pilihan sistem kompensasinya cenderung memilih model variabel daripada biaya tetap.

Era digital juga mempengaruhi sifat pekerjaan, pengaturan kerja, dan transparansi. Organisasi dengan berbagai jenis pekerjaan, jabatan, dan resiko yang melekat pada setiap pegawai yang menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan, maka hal itu menunjukkan betapa banyaknya variasi jabatan/pekerjaan yang ada dalam organisasi. Para pegawai yang bekerja di berbagai departemen dan unit kerjapun berasal dari latar belakang yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang tersebut mengindikasikan kompleksitas karakter dan permasalahan yang ada dalam organisasi. Motif para pegawai dalam bekerja juga sangat bermacam-macam, sehingga model pemberian kompensasi kepada pegawai sebisa mungkin sesuai harapan yang dirasakan lebih adil bagi organisasi maupun pegawai (Scott et al., 2020). Namun demikian model tersebut belum tentu sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai yang lain karena berbagai pertimbangan. Secara umum organisasi lebih menyukai sistem penghargaan yang menekankan dari aspek senioritas (Roloff & Ling, 2015; Werner & Gemeinhardt, 1995).

Mempertimbangkan kompleksitas permasalahan terkait sistem pemberian kompensasi, maka organisasi dapat menggunakan kombinasi dari kompensasi tetap-variabel, kompensasi langsung-tidak langsung, kompensasi finansial-non

finansial. Artikel ini akan menguraikan tiga sub pokok bahasan. Pertama, berisi pendahuluan tentang tujuan, motivasi penulisan, dan kontribusi naskah. Sub pokok bahasan kedua membahas definisi konsep tentang kompensasi, jenis, tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan dasar pertimbangan kompensasi. Bagian terakhir merupakan kesimpulan dari pembahasan ketiganya.

## TINJAUAN PUSTAKA

Setiap organisasi mempunyai visi, misi, strategi, kebijakan dan program. Program pemberian kompensasi merupakan salah satu instrumen kebijakan dalam pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi. Desain program pemberian kompensasi dalam hal ini perlu selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah gaji, upah, penghargaan atau ganjaran yang diberikan kepada para pegawai yang telah memberikan kontribusi kepada organisasi dalam mewujudkan tujuan (B. Patnaik et al., 2012). Pemberian kompensasi di satu sisi merupakan kewajiban bagi organisasi, sementara di sisi yang lain hal itu merupakan hak bagi pegawai. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan imbalan yang diterima oleh pegawai/karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi (Armstrong & Brown, 2005; B. Patnaik et al., 2012). Kompensasi merupakan penghargaan atau ganjaran bagi organisasi kepada para pekerja atau pegawainya (Patnaik et al., 2012).

Organisasi sebagai pemberi kerja maupun pegawai sebagai penerima kerja, masing-masing memiliki hak dan tanggungjawab. Organisasi memiliki hak jasa atas tenaga dan bentuk lain dari pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan tertentu.

Setelah hak tersebut sudah diterima, maka muncul kewajiban yakni membayar sejumlah kompensasi baik berupa barang atau uang kepada para pegawai. Sebaliknya hal yang sama pegawai juga memiliki kewajiban memberikan kontribusi secara optimal tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara umum, dalam pemberian kompensasi dapat dilakukan dengan dua cara yakni langsung dan tidak langsung. Kompensasi yang diberikan secara langsung seperti gaji atau upah yang diterima pegawai secara rutin dalam periode tertentu sesuai kesepakatan sebelumnya, bonus dan insentif (Taras, 2012). Kemudian pemberian kompensasi tidak langsung dapat berupa uang atau barang yang diperoleh dari keuntungan atas berbagai usaha yang dilakukan organisasi. Insentif seperti bonus sebagai perangsang bagi para pegawai yang sangat rajin dan memiliki prestasi membanggakan juga merupakan bagian dari pemberian kompensasi tidak langsung. Selain kompensasi berupa uang dan barang, para pegawai juga dapat diberikan fasilitas kesehatan, cuti, dan liburan sehingga dapat memberikan motivasi dalam bekerja (Taras, 2012).

Model kompensasi langsung terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi langsung finansial yaitu kompensasi yang langsung diberikan kepada pegawai dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, dan insentif lainnya yang diperoleh setelah melaksanakan tugas sesuai tanggungjawabnya. Proses pemberian kompensasi langsung ini dilakukan secara rutin, bisa bulanan, mingguan, atau harian tergantung kesepakatan yang dibuat pada waktu seleksi yang tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah. Kemudian kompensasi langsung non finansial berupa penghargaan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk fasilitas seperti kendaraan pribadi terhadap pimpinan level tertentu,

kendaraan antar jemput masal bagi pegawai operasional, dan fasilitas rumah dinas atau asrama bagi pegawai yang dinilai memenuhi kriteria.

Kompensasi tidak langsung juga dapat dibedakan menjadi kompensasi tidak langsung finansial dan non finansial. Kompensasi tidak langsung finansial yaitu jenis kompensasi lain dari organisasi kepada pegawai yang biasanya diberikan tetapi secara tidak langsung seperti uang pensiun yang diterimakan pada saat pegawai memasuki masa pensiun. Batas/jangka waktu pemberian uang pensiun bagi pegawai yang telah mencapai batas usia pensiun yaitu sampai dengan yang bersangkutan meninggal dunia. Namun demikian terdapat beberapa kebijakan yang memberikan uang pensiun tersebut kepada janda/duda pegawai yang bersangkutan atau kepada anaknya sampai anak tersebut mencapai usia dewasa atau telah memasuki perkawinan.

#### **TUJUAN PEMBERIAN KOMPENSASI**

Pemberian kompensasi bagi organisasi kepada pegawai bertujuan untuk memenuhi kewajiban sekaligus mempertahankan agar para pegawai tidak meninggalkan organisasi apapun alasannya (Madhani, 2020). Banyak alasan yang bisa digunakan para pegawai untuk keluar dari organisasi seperti perasaan tidak puas terhadap lingkungan kerja, budaya kerja, peralatan kerja, model kepemimpinan yang diterapkan, teman kerja, dan termasuk di dalamnya sistem penggajian yang diterapkan (Madhani, 2020). Alasan-alasan tersebut sangat memungkinkan bagi pegawai untuk keluar meninggalkan organisasi. Motif apapun yang digunakan pegawai untuk keluar, jelas hal tersebut akan sangat merugikan (secara finansial) bagi organisasi karena proses rekrutmen, seleksi, mendidik, melatih, dan bentuk-bentuk pengembangan lainnya banyak membutuhkan biaya.

Program kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan, menghargai perilaku yang diinginkan dengan menunjukkan komitmen organisasi yang kuat untuk pencapaian kinerja (Hall & McCord, 2013).

Komitmen yang kuat yang ditunjukkan pegawai dalam bekerja akan memperkokoh jalinan kerja dan semangat mencapai tujuan bersama. Kompensasi dalam konteks ini, bertujuan untuk memenuhi kewajiban, menghargai pegawai, mempertahankan pegawai, memotivasi pegawai, dan upaya dalam mengendalikan konflik yang terjadi (Madhani, 2020).

#### a. Memenuhi kewajiban

Organisasi dalam mempekerjakan orang-orang yang direkrut dan diseleksi sebelumnya, memiliki tanggungjawab moral dan materiil kepada para pegawai yang telah memenuhi kewajibannya selama bekerja. Bentuk tanggungjawab tersebut merupakan manifestasi dari kewajiban organisasi dalam memenuhi kebutuhan orang-orang yang ada di dalamnya. Pemenuhan akan kewajiban bagi organisasi dalam hal ini merupakan hak bagi pegawai, sebaliknya apa yang menjadi kewajiban pegawai adalah hak yang harus diterima organisasi. Manakala organisasi tidak melaksanakan kewajibannya memenuhi hak pegawai, maka hal tersebut merupakan pelanggaran terhadap peraturan yang diterbitkan oleh pemerintah.

#### b. Menghargai pegawai

Sisi lain dari pemberian kompensasi baik berupa barang maupun uang, langsung maupun tidak langsung, maka hal itu merupakan bentuk penghargaan/apresiasi organisasi kepada para pegawai. Bagaimanapun pegawai adalah makhluk sosial yang secara psikologis memiliki perasaan, harga diri, dan kasih sayang. Organisasi yang menghargai pegawai sebagaimana manusia pada umumnya, akan memberikan ketenangan batin bagi setiap

pegawai dalam bekerja. Tidak sedikit pegawai yang mau bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama dengan tingkat gaji atau upah yang kecil, tetapi terus bertahan sampai masa pensiun hanya karena organisasi telah menghargai mereka secara baik.

#### c. Mempertahankan pegawai

Lingkungan bisnis yang kompetitif, mengharuskan setiap orang untuk saling meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sebagai keunggulan kompetitif dirinya dibanding yang lain. Pegawai dengan tingkat keterampilan, pengalaman kerja yang lama, dan memiliki kompetensi yang memadai sangat dibutuhkan organisasi. Namun disisi lain, jika organisasi tidak bisa memberikan kompensasi yang layak bahkan jauh dari standar umum, maka pegawai akan merasakan bahwa organisasi telah memperlakukan mereka secara tidak adil. Keadaan demikian membuka peluang bagi pegawai untuk pindah ke organisasi lain yang mampu membayar keahliannya secara layak dan lebih besar.

#### d. Memotivasi pegawai

Pegawai yang lolos seleksi kemudian dinyatakan diterima menjadi pegawai di suatu organisasi sebenarnya memiliki beberapa tujuan pribadi yang ingin diwujudkan. Salah satu tujuan yang ingin diwujudkan oleh pegawai adalah memperoleh gaji atau upah dan berbagai bentuk hak lainnya yang menjadi haknya sehingga memiliki pendapatan tetap untuk menghidupi kebutuhan ekonomi keluarganya. Dalam perspektif ini kompensasi yang diberikan oleh organisasi menjadi daya tarik dan motivator tersendiri bagi para pegawai dalam bekerja. Harapannya semakin giat bekerja dan rajin dalam setiap menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya akan semakin tinggi

harapannya untuk memperoleh gaji atau upah yang lebih besar pula. Pegawai yang dibayar lebih banyak akan merasa sangat puas dengan hal-hal yang dikerjakannya (Feng, 2015).

#### **e. Mengendalikan konflik**

Organisasi sebagai kumpulan orang-orang dari berbagai latar belakang tentu saja memiliki karakter yang berbeda-beda. Berbagai jenis karakter, perilaku, adat, budaya yang dibawa para pegawai dalam organisasi harus dikelola dan diawasi secara bijaksana agar tidak menimbulkan konflik antar individu maupun konflik antar kelompok. Kekeliruan dalam mengelola dan mengawasi, maka hal-hal kecil bisa menjadi besar sehingga dapat mengganggu proses kerja pegawai sehari-hari. Gaji dan upah serta berbagai hak pegawai lainnya merupakan masalah krusial yang memiliki potensi konflik paling besar, sehingga dengan memenuhi dan memberikan berbagai jenis kompensasi yang menjadi hak-hak pegawai merupakan langkah penting dalam rangka menghindari munculnya konflik. Konflik substansial yang timbul dari persaingan sekedar untuk mendapatkan penghargaan dapat mengganggu hubungan kerja dan bersosialisasi di tempat kerja dalam jangka panjang. Sikap-sikap subjektif ini dapat menimbulkan kerawanan di tempat kerja, baik antar pribadi maupun antar kelompok.

### **FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL**

Program pemberian kompensasi karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Sebagaimana dikatakan oleh (Madhani, 2014), bahwa model pemberian kompensasi dilihat dari faktor eksternal karena mempertimbangkan dari sifat industri tempat organisasi

beroperasi, kinerja keuangan, ukuran organisasi, sistem perekrutan, siklus hidup bisnis, siklus hidup organisasi, dan siklus hidup produk. Lebih jauh Madhani juga menambahkan bahwa selain faktor eksternal, dalam pemberian kompensasi juga mempertimbangkan faktor internal seperti karir karyawan dan budaya organisasi).

Secara lebih rinci, (Patnaik & Suar, 2019; Werner & Gemeinhardt, 1995) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu lingkungan internal dan eksternal organisasi.

#### **a. Faktor Internal**

Pada level organisasi, besarnya kompensasi dipengaruhi oleh kinerja organisasi, ukuran organisasi, kemampuan, dan anggaran yang dimiliki (Werner & Gemeinhardt, 1995). Besarnya kemampuan dan anggaran yang dimiliki organisasi sangat menentukan besaran kompensasi yang diterima pegawai. Besar kecilnya usaha dan tingkat keuntungan yang diperoleh, akan berdampak pada tingkat pendapatan bagi setiap pegawai. Pemberian kompensasi dari organisasi yang dirasakan di bawah ketentuan pemerintah (UMR), akan disikapi oleh Serikat Pekerja (SP) dalam organisasi tersebut. Besaran kompensasi dan keterlambatan dalam proses pembayaran akan berdampak pada maraknya pembangkangan dan berbagai demonstrasi kepada organisasi.

Pada level individu, besarnya kompensasi dipengaruhi oleh pengalaman, level jabatan, level pendidikan yang dibutuhkan, dan penilaian pengawas (Werner & Gemeinhardt, 1995).

Besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh setiap pegawai selain dipengaruhi oleh kemampuan organisasi, juga sangat ditentukan oleh seberapa tinggi produktivitas yang dihasilkan para pegawai dalam kurun waktu tertentu. Jenis-jenis jabatan, posisi jabatan, pengalaman kerja,

dan tingkat pendidikan juga menjadi pertimbangan organisasi dalam menentukan pemberian kompensasi. Semakin tinggi jabatan, pendidikan, dan pengalaman kerja yang banyak serta dibarengi dengan produktivitas yang tinggi akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diterima oleh setiap pegawai.

Desain sistem kompensasi perlu selaras dengan budaya organisasi, karena sistem kompensasi dan budaya organisasi berfungsi sebagai elemen pelengkap dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Budaya merupakan aset organisasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Pembentukan budaya juga dapat dibangun melalui sistem kompensasi (penghargaan dan hukuman) yang diterapkan, jenis perilaku, dan kinerja yang diharapkan. Argumen ini selaras dengan apa yang dikatakan oleh (Madhani, 2014) bahwa struktur kompensasi (pembayaran tetap vs. pembayaran variabel) keduanya dapat dikombinasikan untuk membantuk budaya.

#### **b. Faktor Eksternal**

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi adalah permintaan-penawaran tenaga kerja, kondisi ekonomi, biaya hidup, dan kebijakan pemerintah (Werner & Gemeinhardt, 1995). Permintaan-penawaran tenaga kerja, dapat berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima pegawai. Hal ini karena dengan jumlah tenaga kerja yang melimpah, organisasi dapat dengan leluasa menawarkan tarif upah dan gaji (yang tidak terlalu tinggi) kepada para pelamar pada saat seleksi sebagai kontrak formal maupun informal untuk saling dipatuhi selama bekerja. Secara tidak langsung, dengan kondisi organisasi yang sumber biayanya tidak besar, tetapi pelamar dan peminat banyak untuk bergabung merupakan keuntungan tersendiri karena pelamar akan sedikit

mengesampingkan besaran gaji dan lebih mengutamakan status.

### **DASAR PEMBERIAN KOMPENSASI**

Dasar pemberian kompensasi, baik langsung maupun tidak langsung harus selaras dengan tujuan organisasi. Proporsi kompensasi langsung yang besar dibanding kompensasi tidak langsung, sebagaimana dikatakan oleh (Taras, 2012), pada satu sisi memberikan otonomi karyawan untuk mengelola keuangan sendiri, namun pada sisi lain sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Kompensasi langsung untuk pendidikan, kesehatan, olah raga dan rekreasi belum tentu digunakan untuk tujuan tersebut, sehingga banyak organisasi menggunakan kompensasi tidak langsung. Lebih lanjut (Taras, 2012), mengungkapkan bahwa insentif untuk kegiatan kreativitas pada satu sisi akan mendorong perilaku kreatif, namun pada sisi lain dapat menciptakan rasa tertekan, stres, dan persaingan yang tidak sehat di antara karyawan serta berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Program pemberian kompensasi penting untuk diseleraskan dengan budaya organisasi. Pemberian kompensasi yang didasarkan pada senioritas dan jabatan sesuai dengan budaya hirarki dan budaya *Clan (Hierarchical & Clan Culture)*, sedangkan model pemberian kompensasi berbasis keterampilan dan prestasi sesuai dengan budaya berbasis pasar (*Adhocracy & market Culture*) (Madhani, 2014). Secara singkat kedua model tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

#### **a. Berbasis Senioritas dan Jabatan**

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada senioritas dan jabatan sesuai dengan budaya hirarki dan jenis pekerjaan rutin. Pemberian kompensasi berbasis senioritas dan jabatan lebih sesuai untuk jenis kompensasi dengan proporsi gaji tetap lebih

besar. Sistem kompensasi dalam budaya hierarki diperlukan untuk keamanan dan stabilitas kerja pada lingkungan yang mudah diprediksi dan relatif stabil. Sistem kompensasi ini diperlukan untuk kelancaran operasi, sistem, dan proses dalam organisasi. Budaya hierarki membutuhkan sistem kompensasi yang mendorong stabilitas jangka panjang dari karyawannya. Fokus sistem ini adalah pada koordinasi dan kontrol. Pemberian kompensasi yang didasarkan pada senioritas dan jabatan sesuai dengan budaya *Clan*. Budaya *Clan* adalah tempat kerja yang dicirikan dengan suasana hangat, ramah, karyawan saling berkolaborasi dengan rekan kerja, dan diberdayakan untuk berbagi satu sama lain seperti keluarga besar.

**Gambar 1. Jenis Kompensasi, Jenis Pekerjaan, dan Budaya Organisasi**

Jenis Kompensasi	variabel		<b>Budaya Berbasis Pasar &amp; Budaya Adhokrasi</b> Berbasis Keterampilan dan Prestasi
	tetap	<b>Budaya Hirarkis &amp; Budaya Klan</b> Berbasis Senioritas dan Jabatan	
		rutin	non rutin

**Jenis Pekerjaan**

Sumber : Dikembangkan dari Madhani (2014)

Model pemberian yang didasarkan pada senioritas dan jabatan banyak digunakan karena cara menghitungnya relatif mudah. Selain itu untuk membuat perkiraan (*forecasting*) besaran berbagai bentuk kompensasi dalam kurun waktu lama, yakni sejak pegawai diterima sampai memasuki pensiun sudah

dapat dihitung. Dengan demikian model ini secara langsung juga dapat membantu bagian keuangan dan akuntansi dalam membuat perencanaan keuangan dalam setiap periodenya, baik bagi tiap individu pegawai maupun secara keseluruhan. Namun dibalik kesederhanaan dan simpelnya model kompensasi ini juga terkandung kelemahan yang menjadi keluhan dan kekecewaan di kalangan pegawai. Hal ini karena model tersebut kurang memberi ruang bagi para pegawai untuk bekerja secara kreatif dalam menyalurkan bakat dan keterampilan yang dimilikinya.

Pegawai merasa terkungkung, dibatasi, dan sulit untuk maju karena dikaitkan dengan biaya sebagai konsekuensi. Dari sisi pengembangan pegawai, kondisi ini akan menyulitkan para pimpinan karena para pegawai sulit dimotivasi untuk maju karena sikap pragmatisme tersebut. Dampak dalam jangka panjang yang harus diterima oleh organisasi adalah para pegawai akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan memiliki sifat teknologi yang tinggi. Apabila hal ini terjadi, maka organisasi akan merugi karena dalam situasi bisnis yang kompetitif sangat memerlukan SDM yang memiliki daya saing tinggi agar mampu mengikuti trend dan perkembangan lingkungan.

#### **b. Berbasis Keterampilan dan Prestasi**

Pemberian kompensasi yang didasarkan pada keterampilan dan prestasi sangat cocok dengan budaya berbasis pasar, budaya adhokrasi, dan jenis pekerjaan yang bersifat non rutin. Pemberian kompensasi yang didasarkan pada keterampilan dan prestasi sesuai dengan proporsi insentif yang lebih besar. Budaya pasar berfokus pada efisiensi dan pencapaian tujuan. Nilai inti yang mendominasi budaya pasar adalah produktivitas dan daya saing. Organisasi dengan budaya adhokrasi bereaksi dengan

cepat berubah, karena mendorong dan menghargai inisiatif individu, fleksibilitas, dan kebebasan untuk mendorong pertumbuhan. Organisasi dengan budaya adhokrasi dapat dilihat seperti yang dilakukan di Apple Computer, Intel, Texas Instruments, HP, 3M, Home Depot, AstraZeneca, W.L.Gore, Genentech, dan Google. Budaya adhokrasi sangat cocok untuk organisasi beroperasi dalam konteks lingkungan yang dinamis.

Model pemberian kompensasi yang juga banyak digunakan adalah model kompensasi berbasis keterampilan dan prestasi pegawai (Hall & McCord, 2013; Taylor, 1969). Model ini merupakan kontra dari model sebelumnya yakni berdasar senioritas dan jabatan yang dirasa tidak memberi ruang yang cukup untuk mengembangkan kreativitas agar kompensasi yang diterima lebih besar. Model ini mendorong bagi tumbuhnya pegawai yang memiliki tingkat keterampilan dan kreativitas yang tinggi untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Dari hasil pengembangan kemampuan dan kreativitas dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga kompensasi yang diterimapun juga akan tinggi pula. Model ini sangat memotivasi para pegawai dalam bekerja secara kreatif dan inovatif (Taras, 2012). Namun demikian model ini juga sangat rawan munculnya konflik akibat kecemburuan antara pegawai yang kreatif yang bergaji besar dengan pegawai yang tidak kreatif dengan gaji kecil.

Dari kedua model pemberian kompensasi di atas, keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan. Pilihan mana diantara keduanya yang baik dan adil bagi pegawai maupun organisasi, semua tergantung dari kedua belah pihak dalam menerima dan menyikapinya. Baik pegawai maupun organisasi pada dasarnya memiliki kepentingan dan tujuan yang sama yaitu memperoleh keuntungan atau pendapatan.

Irisan dari dua kepentingan tersebut manakala salah satu mengiris lebih banyak, maka dapat dipastikan pihak lain akan merasa diperlakukan tidak adil begitu pula sebaliknya. Sebagai alternatif dari dua model yang sering digunakan seperti di atas, bisa menggunakan gabungan dari keduanya. Kelemahan pada model A disempurnakan dengan mengadopsi kelebihan yang ada pada model B. Dengan demikian antara organisasi sebagai pihak yang menyediakan pekerjaan dan pegawai yang membutuhkan pekerjaan bisa saling menerima kondisi masing-masing.

Organisasi sangat berkepentingan dalam menjaga kelangsungan usaha yang dirintis dan dikelolanya. Melalui usaha tersebut organisasi ingin memperoleh keuntungan sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Target-target keuntungan yang ingin diperoleh tidak lepas dari asset dan permodalan yang digunakan untuk membuka usaha tersebut. Semakin besar uang yang dikeluarkan untuk membiaya usaha, maka akan semakin tinggi pula usahan dalam memperoleh keuntungan agar biaya yang dikorbankan bisa kembali secara cepat. Demikian pula para pegawai dalam bekerja juga memiliki kepentingan atau tujuan yang ingin diperoleh yaitu mendapatkan gaji atau upah yang layak sesuai pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu yang diberikan.

Bentuk-bentuk pengorbanan tersebut diberikan kepada organisasi agar bisa memperoleh gaji atau upah untuk menghidupi kebutuhan ekonomi sehari-hari bagi dirinya dan keluarganya. Pegawai yang mendapatkan gaji atau upah wajar dan adil, dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan akan mendorong cara bekerja mereka lebih nyaman di tempat kerja.

## KESIMPULAN

Artikel ini merupakan literatur review tentang kesesuaian beberapa jenis kompensasi (tetap-variabel, langsung-tidak langsung) dalam mendukung kebijakan dan tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai visi, misi, strategi, kebijakan, dan program. Pemberian kompensasi merupakan salah satu instrumen kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Desain program pemberian kompensasi dalam hal ini perlu selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Keselarasan dalam pemberian kompensasi tidak boleh mengabaikan hak-hak pegawai karena hal tersebut akan berdampak negatif bagi organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Organisasi dapat mempertimbangan besarnya kompensasi baik dalam perencanaan, evaluasi melalui beberapa faktor, yaitu: internal pegawai (pendidikan, pengalaman, level jabatan, kompetensi, kinerja pegawai), lingkungan organisasi (kinerja organisasi, ukuran organisasi, serta kemampuan anggaran), dan lingkungan eksternal (tenaga kerja, kondisi ekonomi, biaya hidup, dan kebijakan pemerintah). Kesesuaian dalam penerapan model pemberian kompensasi yang akan digunakan sangat tergantung seberapa kuat kemampuan organisasi dan kesiapan para pegawai dalam menerima keterbatasan sumber daya organisasi dimana bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abston, K. A., & Bryant, P. C. (2020). Compensation and Benefits in a Pandemic and Post Pandemic World: Introduction to Compensation & Benefits Review. *Compensation & Benefits Review*, 1–5. <https://doi.org/10.1177/0886368720953347>.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2005). Relating Competences to pay: The UK Experience. *Compensation and Benefit Review*, 18(2), 2905–310.
- Bryant, P. (2020). Editor's Introduction to Compensation & Benefits Review. *Compensation & Benefits Review*, 52(3), 83–84. <https://doi.org/10.1177/0886368720925605>
- Bryant, P. C., Brown, D., Cotton, C., Hill, B., Gibbs, M., & Sturman, M. C. (2020). Five Experts Respond to Five Questions about Five Trends in Compensation and Benefits over the Next 5 Years. *Compensation & Benefits Review*, 1–18.
- Feng, M., Wang, X. A., Saini, & Jagjit, S. (2015). Monetary compensation, workforce-oriented corporate social responsibility, and firm performance. *American Journal of Business*, 30(3), 196–215. <https://doi.org/10.1108/AJB-10-2014-0057>.
- Giancola, F. L. (2012). Is There a Research–Practice Gap in Compensation Management? *Compensation & Benefits Review*, 44 (4), 208–213. <https://doi.org/10.1177/0886368712460173>.
- Hall, S., & McCord, N. (2013). Powering Incentive Compensation: How Utilities Pay for Performance. *Compensation & Benefits Review*, 45 (2), 97–104. <https://doi.org/10.1177/0886368713492121>.
- Madhani, P. M. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*, 46 (2), 103–115. <https://doi.org/10.1177/0886368714541913>.
- Madhani, P. M. (2020). Rewards Strategy: A Key Driver of Service–Profit Chain. *Compensation & Benefits Review*, 1–11.

- <https://doi.org/10.1177/0886368719898310>.
- Patnaik, B., Chandra, & Padhi, P. (2012). Compensation Management: A theoretical preview. *Trans Asian Journal of Marketing and Management Research*, 1(1), 39–48.
- Patnaik, P., & Suar, D. (2019). Analyses of Publications on Compensation Management From 2004 to 2017. *Compensation & Benefits Review*, 1–22.  
<https://doi.org/10.1177/0886368719860673>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). Organizational Behavior. In 17th Edition (Ed.), *Boston : Pearson*.
- Roloff, M. E., & Ling, L. (2015). Organizational culture and compensation systems an examination of job applicants' attraction to organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 210–230.  
<https://doi.org/10.1108/19348830710880910>.
- Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., & Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 1–13.  
<https://doi.org/10.1177/0886368720905693>.
- Taras, V. (2012). Direct Versus Indirect Compensation: Balancing Value and Cost in Total Compensation. *Compensation & Benefits Review*, 44(1), 24–28.  
<https://doi.org/10.1177/0886368712445666>.
- Taylor, J. (1969). Compensation Review : A New Approach to Compensation Management. *Compensation Review*, 1(1), 22–30.  
<https://doi.org/10.1177/088636876900100104>.
- Werner, S., & Gemeinhardt, G. (1995). Nonprofit Organizations: What Factors Determine Pay Levels? *Compensation & Benefits Review*, 53–60.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada redaksi Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia yang telah memberi kesempatan untuk menuangkan gagasan dan pikiran tentang Program Pemberian Kompensasi bagi Pegawai. Semoga sumbangan kajian pemikiran yang masih sangat dangkal ini bermanfaat bagi orang lain.

#### PROFIL PENULIS

Penulis adalah dosen Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Univesitas Negeri Yogyakarta. Selain sebagai dosen, penulis juga aktif sebagai penulis Kolom Strategi Bisnis di Harian Kedaluatan Rakyat Yogyakarta. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Sinta ID : 6698616

Orcid ID : <https://orcid.org/0000-0002-5915-1052>

Nomor HP-WA: 08170436655

Jurusan : Manajemen, FE UNY