

DINAMIKA DAN STRATEGI IMPLEMENTASI KOMPENSASI DI SATUAN PENDIDIKAN

Rizqi Nurlaili Muiz^{*1}, Adzhar Ladza Amil Hasan², Anis Zohriah³, Abdul Muin⁴
Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten¹²³⁴
242625107.rizqinurlailimuiz@uinbanten.ac.id^{*1}

Abstract: The quality of educational services is highly dependent on the well-being and motivation of educators. However, the implementation of compensation systems in educational institutions often faces structural challenges, such as budget constraints, unclear administrative mechanisms, and an imbalance between financial and non-financial incentives. This study aims to analyze effective compensation management strategies amidst these constraints using library research. The analysis shows that compensation approaches can no longer rely solely on transactional aspects (salary alone), especially for institutions with limited financial capacity. The study findings confirm that strengthening non-financial compensation—including career development, professional recognition, and a conducive work environment—is a crucial variable in maintaining teacher loyalty and performance. This article recommends the need for educational institutions to develop adaptive compensation models that balance material and psychological rewards to create organizational equity and ensure sustainable educational quality.

Keywords: *Compensation Management, Teacher Welfare, Non-Financial Compensation, Educator Professionalism.*

Abstrak: Kualitas layanan pendidikan sangat bergantung pada kesejahteraan dan motivasi tenaga pendidik. Namun, implementasi sistem kompensasi di lembaga pendidikan sering kali menghadapi tantangan struktural, seperti keterbatasan anggaran, ketidakjelasan mekanisme administratif, dan ketidakseimbangan antara insentif finansial dan non-finansial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen kompensasi yang efektif di tengah kendala tersebut dengan menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*). Hasil analisis menunjukkan bahwa pendekatan kompensasi tidak dapat lagi bergantung sepenuhnya pada aspek transaksional (gaji semata), terutama bagi lembaga dengan kapasitas finansial terbatas. Temuan studi menegaskan bahwa penguatan kompensasi non-finansial—meliputi pengembangan karier, pengakuan profesional, dan lingkungan kerja yang kondusif—menjadi variabel krusial dalam mempertahankan loyalitas dan kinerja guru. Artikel ini merekomendasikan perlunya lembaga pendidikan mengembangkan model kompensasi adaptif yang menyeimbangkan penghargaan materiil dan psikologis guna menciptakan keadilan organisasi dan menjamin mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Kompensasi, Kesejahteraan Guru, Kompensasi Non-Finansial, Profesionalisme Pendidik.

Pendahuluan

Pendidikan adalah investasi utama bagi sumber daya manusia karena pendidikan mampu menghasilkan SDM yang handal, terampil, dan bermanfaat bagi pembangunan bangsa, baik dari segi manusia, materi, maupun sumber daya alam. Oleh sebab itu, pelaksanaan pendidikan perlu dilakukan secara nasional, regional, dan lokal. Guru merupakan komponen paling berpengaruh dalam menciptakan proses serta hasil pendidikan yang berkualitas, dengan demikian upaya peningkatan mutu pendidikan tidak akan signifikan tanpa dukungan dari tenaga pendidik yang profesional dan berkualitas (Simatupang, 2022).

Kesejahteraan dan kompensasi tenaga kependidikan merupakan faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Secara teoritis, desain kompensasi yang adil dan transparan dapat menstimulasi kinerja pengajaran, retensi tenaga pendidik, serta persepsi keadilan sosial di lingkungan sekolah (Kumala, Sukarman, & Agustin, 2025). Di Indonesia, dinamika kebijakan SDM pendidikan melibatkan berbagai pihak, mulai dari kementerian hingga operator satuan pendidikan, sehingga perlunya kajian komprehensif mengenai bagaimana kompensasi dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi di berbagai jenjang Pendidikan.

Program kesejahteraan guru dan dukungan karier menjadi fokus utama kebijakan pendidikan nasional, dengan perubahan regulasi yang berdampak pada skema insentif, tunjangan profesi, dan program pelatihan berkelanjutan (Nurfaizin, 2025). Anggaran pendidikan yang dialokasikan untuk kesejahteraan

tenaga kependidikan menunjukkan tren peningkatan di beberapa periode, disertai upaya menjaga alokasi program unggulan seperti PIP, KIP Kuliah, dan pelatihan profesional guru non-PNS (Alifah, 2021). Namun demikian, implementasi kebijakan kompensasi sering dipengaruhi oleh kapasitas daerah, variasi anggaran daerah, serta kompleksitas administrasi, sehingga diperlukan kajian kontekstual mengenai bagaimana desain kompensasi mengubah perilaku kerja dan hasil belajar di sekolah (Kumala, Sukarman, Hartini, et al., 2025).

Kompensasi merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh guru sebagai hasil pelaksanaan tugasnya di dalam organisasi, baik berupa uang maupun bentuk lain. Kompensasi ini meliputi gaji, upah, bonus, insentif, serta tunjangan tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan fasilitas lain yang diberikan kepada guru sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilaksanakan (Nurhana, 2022). Kompensasi tersebut mencakup berbagai komponen finansial dan non-finansial yang secara kolektif berfungsi memberikan penghargaan yang adil dan layak kepada tenaga pendidik agar mereka termotivasi dalam melaksanakan perannya secara optimal (Oktari, 2023).

Pemberian kompensasi yang layak berhubungan erat dengan peningkatan kualitas pengajaran. Guru yang merasa dihargai secara finansial dan non-finansial memiliki peluang untuk mengembangkan kompetensi profesional melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan, sehingga dapat menciptakan metode pengajaran yang lebih relevan, menarik, dan efektif. Selain itu, kesejahteraan guru yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja,

dan komitmen terhadap profesi, yang berdampak positif pada hasil belajar siswa dan mutu pendidikan secara keseluruhan (Hermawan et al., 2025).

Sebagian besar penelitian manajemen kompensasi di Indonesia masih berkuat pada konteks sekolah negeri atau ASN yang sistem penggajiannya telah terpola secara terpusat oleh regulasi negara. Padahal, satuan pendidikan swasta menghadapi tantangan yang jauh lebih fluktuatif karena ketergantungan pada jumlah siswa dan dana masyarakat (Ikhwan, 2017). Terdapat kekosongan literatur (*theoretical gap*) dalam pembahasan mengenai strategi kompensasi holistik yang mengintegrasikan bentuk finansial dan non-finansial. Penelitian ini hadir untuk mengisi ruang tersebut dengan menganalisis bagaimana strategi kompensasi non-finansial—seperti pengembangan diri, lingkungan kerja religius, dan fleksibilitas—dijadikan instrumen strategis oleh pimpinan sekolah untuk mempertahankan loyalitas guru di tengah keterbatasan kemampuan finansial lembaga (Adiyanti & Nugraha, 2023).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa satuan pendidikan sering kali menghadapi benturan antara regulasi pemerintah, keterbatasan anggaran yayasan/sekolah, dan tuntutan kesejahteraan guru. Kesenjangan inilah yang menjadi fokus artikel ini: bagaimana satuan pendidikan melakukan negosiasi strategis dalam mengelola kompensasi di tengah ketidakpastian sumber daya, sebuah area yang sering luput dari pendekatan kuantitatif murni (Siahaan & Meilani, 2019).

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dalam mengkaji implementasi kompensasi di satuan pendidikan melalui pendekatan yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga menelaah dinamika struktural, kultural, dan strategis yang memengaruhi efektivitas kompensasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menempatkan kompensasi sebagai variabel statis dan terpisah dari konteks organisasional, penelitian ini menawarkan model analisis yang lebih holistik dengan memadukan perspektif manajemen kinerja, tata kelola sekolah, dan psikologi kerja.

Kebaruan lain terletak pada eksplorasi mendalam tentang strategi adaptif yang diterapkan sekolah dalam menghadapi keterbatasan anggaran, perubahan regulasi, dan tuntutan profesionalisme guru. Penelitian ini mengungkap bagaimana satuan pendidikan mengembangkan mekanisme kompensasi non-finansial seperti pengembangan karier, penguatan budaya apresiasi, dan fleksibilitas kerja sebagai pelengkap kompensasi finansial. Pendekatan ini memperkaya literatur yang selama ini lebih menonjolkan kompensasi finansial sebagai faktor utama kepuasan dan motivasi pendidik.

Metode Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode berupa studi pustaka (*library research*). Studi pustaka merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mencari data atau informasi yang berkaitan dengan riset melalui pengumpulan beberapa buku, majalah yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian (Haryono, 2020). Jenis

penelitian ini juga disebut dengan *Literature Review*, yaitu pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan ilmiah dari berbagai sumber literatur yang relevan. Melalui metode ini, penelitian tidak melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung, tetapi berfokus pada penelaahan mendalam terhadap artikel jurnal, buku, peraturan, laporan penelitian, serta dokumen akademik lain yang berkaitan dengan topik kompensasi di satuan pendidikan.

Literature review pada penelitian ini dilakukan untuk memahami perkembangan konsep, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta memetakan dinamika dan strategi implementasi kompensasi dalam konteks lembaga pendidikan di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran komprehensif mengenai isu yang diteliti, sekaligus menyusun sintesis teoretis yang kuat sebagai dasar pengembangan argumentasi dan analisis. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah dengan menelaah sejumlah buku, artikel dan dokumen lain yang koleksinya dianggap sesuai untuk penelitian ini. Kemudian langkah pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan meninjau artikel, membaca, membandingkan beberapa jurnal dan artikel ilmiah yang dianggap relevan terhadap topik penelitian. Data tersebut diolah, dirangkum dan disusun yang terdiri dari pendahuluan, metode penelitian, hasil pembahasan dan simpulan (Adlini et al., 2022).

Penelitian ini mengkaji objek terkait kompensasi pendidikan yang diterima oleh para pendidik di Indonesia,

penelitian ini lebih komprehensif jika dilaksanakan dengan metode penelitian jenis *library research*, hal tersebut karena data-data penelitian ini dapat ditelusuri lebih valid melalui hasil riset beberapa peneliti lainnya untuk dikomparasikan dan dianalisis lebih dalam, sehingga peneliti selanjutnya dapat menginterpretasi hasil penelitian terbarukan.

Hasil dan Pembahasan

A. Pengertian Kompensasi di Lembaga Pendidikan

Kompensasi dalam konteks lembaga pendidikan di Indonesia merupakan seluruh bentuk penghargaan—baik finansial maupun non-finansial yang diberikan oleh satuan pendidikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan sebagai imbalan atas kontribusi, kinerja, dan tanggung jawab profesional mereka. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok dan tunjangan sebagaimana diatur dalam regulasi pemerintah, tetapi juga berbagai bentuk penghargaan lain yang mendukung motivasi, kesejahteraan, serta pengembangan kompetensi individu.

Kompensasi secara umum adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Bentuk kompensasi ini tidak hanya berupa uang atau gaji, tetapi dapat juga berbentuk fasilitas, tunjangan, insentif, maupun penghargaan non-finansial lainnya. Kompensasi sangat penting karena berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan

penghargaan kompensasi yang tepat, organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, mempertahankan tenaga kerja berkualitas, serta memastikan keberhasilan strategi organisasi (Sholeh et al., 2024).

Selain kompensasi finansial, lembaga pendidikan juga menerapkan kompensasi non-finansial yang semakin diakui peran strategisnya. Bentuk kompensasi ini mencakup kesempatan pengembangan profesional, lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan atas prestasi, fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas, hingga penciptaan budaya kerja yang positif. Kompensasi non-finansial menjadi penting terutama dalam konteks lembaga pendidikan yang memiliki keterbatasan anggaran namun tetap dituntut menjaga motivasi dan kualitas kinerja pendidik.

Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai kompensasi, menurut Marylene Gagne dan Jacques Forest, kompensasi merupakan salah satu komponen utama dalam sistem sumber daya manusia yang didefinisikan sebagai penghargaan baik yang bersifat moneter maupun non-moneter yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pelaksanaan pekerjaannya. Menurut Dessler, kompensasi adalah semua bentuk upah atau imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka, yang terdiri dari dua komponen utama. Pertama, pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Kedua, pembayaran tidak langsung berupa tunjangan finansial seperti uang asuransi dan uang liburan yang dibayarkan oleh perusahaan. Sedangkan Werther dan Davis mendefinisikan kompensasi sebagai

segala sesuatu yang diterima pekerja sebagai imbalan atas kontribusinya kepada organisasi. Dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang mengaitkan balas jasa dengan kinerja, sehingga penghargaan diberikan berdasarkan prestasi kerja, bukan berdasarkan masa kerja atau jumlah jam kerja (Nurhana, 2022).

Kompensasi di lembaga pendidikan merupakan seluruh balas jasa yang diterima oleh guru sebagai hasil pelaksanaan tugasnya di sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Bentuk kompensasi tersebut meliputi gaji, upah, bonus, insentif, serta berbagai tunjangan tambahan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan fasilitas lain yang diberikan kepada guru. Secara sederhana, kompensasi dapat diartikan sebagai apa yang diterima seseorang sebagai balasan atas pekerjaan yang dilakukannya, baik berupa upah per jam maupun gaji periodik yang biasanya dirancang dan diatur oleh bagian personalia dalam organisasi (Apriliyani et al., 2021).

Menurut definisi yang lebih menyeluruh, kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada guru atas kinerjanya di sekolah. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru sehingga memungkinkan sekolah untuk mendapatkan, mempekerjakan, dan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas. Bagi lembaga pendidikan, pemberian kompensasi tidak hanya mencerminkan usaha organisasi dalam mempertahankan tenaga pengajar, tetapi juga berperan meningkatkan kesejahteraan guru. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang

kurang memadai dapat menurunkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja guru, bahkan berpotensi menyebabkan guru berkompetensi tinggi meninggalkan sekolah (Aisyah, 2019).

Dengan demikian, kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima guru sebagai balas jasa atas kerja yang telah mereka lakukan dalam organisasi, baik bersifat finansial maupun non-finansial. Dalam bentuk finansial, kompensasi seperti gaji, upah, tunjangan, dan bonus menjadi faktor utama. Sedangkan dalam bentuk non-finansial, kompensasi dapat berupa fasilitas kerja yang mendukung, penghargaan, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif. Kombinasi dari berbagai bentuk kompensasi ini dirancang untuk memotivasi guru agar tetap produktif dan mampu memberikan layanan pendidikan yang optimal (Oktari, 2023).

B. Tujuan Kompensasi di Lembaga Pendidikan

Secara umum, tujuan pemberian kompensasi adalah membantu perusahaan mencapai keberhasilan strategi serta menjamin keadilan internal dan eksternal. Menurut Sedarmayanti, tujuan kompensasi meliputi menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya, dan memenuhi peraturan (Husin et al., 2021).

Singodimedjo menambahkan bahwa tujuan kompensasi adalah menjamin sumber penghidupan karyawan dan keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan keluar

dari perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, dan memungkinkan perusahaan menerapkan teknologi baru. Gouzali Saydam memaparkan sasaran kompensasi adalah menjamin sumber nafkah, meningkatkan prestasi kerja dan harga diri karyawan, mencegah meninggalkan organisasi, meningkatkan disiplin, membantu perusahaan bersaing di pasar tenaga kerja, mempermudah pencapaian tujuan, dan memungkinkan pemanfaatan teknologi maju.

Menurut S.P Hasibuan, tujuan pemberian kompensasi meliputi:

1. Menjalin ikatan kerja sama formal antara atasan dan karyawan dengan kewajiban kerja dan pembayaran yang disepakati.
2. Mencapai kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan fisik, sosial, dan psikologis karyawan.
3. Mendukung pengadaan karyawan berkualitas melalui kompensasi yang memadai.
4. Memotivasi bawahan dengan balas jasa yang cukup besar.
5. Menjamin stabilitas karyawan sehingga turnover rendah.
6. Meningkatkan disiplin dengan adanya penghargaan.
7. Mengurangi pengaruh serikat buruh agar karyawan fokus pada pekerjaan.
8. Menghindari intervensi pemerintah dengan mematuhi regulasi ketenagakerjaan (Firdaus, 2022).

Di lembaga pendidikan, tujuan pemberian kompensasi tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar tenaga pendidik, tetapi juga untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan profesionalisme guru. Sistem kompensasi

bertujuan menarik dan mempertahankan guru berkualitas, mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Thaha & Jambi, 2024).

Dengan kompensasi yang adil dan tepat, lembaga pendidikan dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan keberhasilan belajar siswa. Selain itu, kompensasi juga memegang peranan penting dalam menjaga stabilitas organisasi pendidikan dan mengurangi tingkat pergantian guru, sehingga memberikan kontribusi pada keberlangsungan mutu Pendidikan.

Jadi secara keseluruhan, tujuan kompensasi di lembaga pendidikan tidak hanya bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan dasar tenaga pendidik saja, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan stabilitas organisasi sehingga berjalan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

C. Bentuk - Bentuk Kompensasi

Bentuk kompensasi terbagi menjadi dua kategori utama, yakni kompensasi finansial dan non-finansial:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial adalah imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa yang telah diberikan. Kompensasi ini terbagi menjadi dua jenis: langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung meliputi gaji, upah, bonus, dan insentif. Gaji merupakan balas jasa tetap atas tenaga dan pikiran yang diberikan, sementara upah biasanya dihitung berdasarkan jam kerja atau jumlah produk yang dihasilkan. Insentif adalah imbalan tidak tetap yang diberikan untuk

meningkatkan semangat kerja, seperti bonus bagi karyawan berprestasi. Kompensasi finansial tidak langsung mencakup asuransi kesehatan, jaminan jiwa, tunjangan sosial, pelayanan karyawan, beasiswa, serta tunjangan waktu tidak hadir seperti cuti atau sakit (Suranti, 2024).

2. Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi non-finansial meliputi segala imbalan selain uang, berupa lingkungan kerja dan jenis pekerjaan itu sendiri. Dalam lingkup pekerjaan, kompensasi ini dapat berupa tugas-tugas yang menarik, menantang, penuh tanggung jawab, serta kesempatan pengembangan dan pengakuan profesional. Sementara dalam konteks lingkungan kerja, kompensasi non-finansial mencakup kebijakan yang adil dan jelas, atasan yang kompeten, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas, kondisi kerja yang menyenangkan, pembagian tugas yang baik, dan aturan kerja yang fleksibel. Kompensasi non-finansial ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, guru berhak memperoleh penghasilan lebih dari kebutuhan hidup yang meliputi gaji pokok, tunjangan melekat pada gaji, tunjangan profesi, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan yang terkait tugasnya, berdasarkan prinsip penghargaan atas prestasi (Suranti, 2024).

D. Komponen - Komponen Kompensasi

Menurut Simamora terdiri dari beberapa komponen - komponen kompensasi bagian penting sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan secara rutin, misalnya mingguan, bulanan, atau tahunan, tanpa mempertimbangkan jumlah jam kerja. Gaji ini merupakan balas jasa tetap atas tenaga dan pikiran yang diberikan karyawan kepada organisasi. Gaji menjadi komponen utama dalam kompensasi karena menjadi sumber pendapatan pokok bagi pekerja.

2. Tunjangan

Tunjangan mencakup berbagai fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, biaya liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Tunjangan ini merupakan bentuk kompensasi finansial tidak langsung yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan serta keamanan karyawan.

3. Insentif

Insentif adalah kompensasi tambahan berupa penghargaan atau bonus yang diberikan di luar gaji dan tunjangan. Insentif ini biasanya diberikan berdasarkan pencapaian kinerja atau hasil kerja yang melebihi standar yang telah ditentukan, dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Husin et al., 2021).

Selain ketiga komponen utama tersebut, kompensasi juga dapat mencakup fasilitas, yaitu berbagai kemudahan seperti kendaraan perusahaan, ruang kantor, tempat parkir khusus, atau manfaat lain yang bersifat

non-finansial namun memberikan nilai tambah bagi karyawan.

Dengan adanya komponen-komponen kompensasi yang beragam tersebut, sistem kompensasi menjadi alat penting dalam memotivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

E. Faktor - Faktor Penting yang memengaruhi Kompensasi

Untuk mencapai keadilan dalam pemberian kompensasi, terdapat beberapa faktor penting yang harus diperhatikan dalam penetapan kompensasi, yaitu:

1. Pendidikan

Latar belakang pendidikan menjadi salah satu pertimbangan utama dalam menetapkan kompensasi. Jenjang pendidikan terakhir guru, seperti sarjana atau lulusan SMA, dapat menjadi tolok ukur dalam menentukan besaran kompensasi yang diterima. Hal ini bertujuan menyesuaikan penghargaan sesuai kualifikasi akademik.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja adalah faktor penting lainnya yang didasarkan pada pengetahuan dan pemahaman seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankan. Guru dengan pengalaman lebih luas biasanya memiliki keahlian dan pemahaman yang lebih baik, sehingga kompensasi yang diberikan juga harus mempertimbangkan perbedaan pengalaman ini (Nursakinah, 2018).

3. Tanggungan

Tanggung jawab atau beban keluarga yang harus dipikul oleh guru juga dapat menjadi dasar pertimbangan dalam menentukan kompensasi. Sekolah atau lembaga pendidikan biasanya memiliki kebijakan khusus untuk memberikan kompensasi tambahan kepada guru yang memiliki tanggungan keluarga lebih besar.

4. Kemampuan Lembaga Pendidikan

Kapasitas keuangan dan kemampuan sekolah atau lembaga pendidikan menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan. Terutama di sekolah swasta, kemampuan lembaga dalam menyediakan anggaran memengaruhi besaran kompensasi yang dapat diberikan kepada guru.

5. Keadaan Ekonomi

Kondisi ekonomi, khususnya biaya hidup yang berlaku, juga harus menjadi acuan dalam menetapkan kompensasi. Besaran kompensasi idealnya mencakup batas minimal kebutuhan hidup guru agar memenuhi standar kesejahteraan yang layak sesuai ketentuan di lingkungan sekolah (Nurhana, 2022).

Dari keseluruhan faktor ini menjadi dasar penting agar sistem kompensasi yang diterapkan dapat dianggap adil, memenuhi kebutuhan guru, dan mendukung motivasi serta kinerja mereka secara optimal.

F. Faktor - Faktor yang mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Beberapa faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi antara lain:

1. Produktivitas Kerja

Kompensasi diberikan berdasarkan kontribusi atau tingkat output yang

dihasilkan oleh karyawan. Semakin tinggi produktivitas kerja, semakin besar pula kompensasi yang layak diterima.

2. Kemampuan Membayar

Kemampuan perusahaan atau lembaga dalam membayar kompensasi sangat menentukan besarnya pembayaran. Tidak mungkin sebuah organisasi memberikan kompensasi melebihi kapasitas keuangannya.

3. Kesiediaan Membayar

Walaupun organisasi mampu membayar kompensasi yang layak, belum tentu mereka bersedia melakukannya. Kesiediaan ini dipengaruhi oleh kebijakan, budaya organisasi, dan prioritas pengelolaan sumber daya.

4. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja memengaruhi tingkat kompensasi; jika permintaan tenaga kerja tinggi dan pasokannya rendah, maka kompensasi cenderung meningkat. Sebaliknya, jika tenaga kerja banyak tersedia, kompensasi bisa menurun (Anis & Muin Abdul, 2023).

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut secara tepat, organisasi terutama di bidang pendidikan dapat menentukan sistem kompensasi yang adil, realistis, dan dapat memotivasi tenaga pendidik untuk berkinerja optimal.

G. Tantangan dalam Implementasi Kompensasi

Manajemen kompensasi merupakan aspek penting dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dunia pendidikan, terutama bagi tenaga pendidik. Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan manajemen kompensasi masih menghadapi berbagai tantangan yang berpengaruh pada efektivitas serta dampaknya terhadap

motivasi dan kepuasan kerja guru. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya transparansi dan sistematika dalam pengelolaan kompensasi. Menurut Suyanto ketidakjelasan mekanisme pembagian kompensasi mengakibatkan ketimpangan perlakuan antar tenaga pendidik, yang dapat menimbulkan rasa ketidakadilan, merusak motivasi, dan mengganggu hubungan kerja di institusi pendidikan. Ketidakjelasan ini juga melemahkan kepercayaan guru terhadap manajemen, yang seharusnya berperan sebagai penggerak utama dalam memastikan pelaksanaan kompensasi yang adil dan efektif (Nurjaya & Rizal, 2023).

Selain itu, kendala administratif dan keterbatasan anggaran menjadi hambatan nyata dalam pelaksanaan kompensasi. Prosedur birokrasi yang kompleks serta pembatasan dana menghambat distribusi kompensasi secara optimal, terutama di sekolah negeri yang sangat bergantung pada dana pemerintah. Kondisi ini menyebabkan beberapa guru tidak menerima kompensasi yang layak, hingga menurunkan semangat kerja dan menimbulkan ketidakpuasan. Masalah pendanaan dan administrasi juga merupakan faktor utama penghambat implementasi kebijakan kompensasi di sekolah-sekolah (Hidayat et al., 2012).

Selain berfokus pada kompensasi finansial, ketidakseimbangan perhatian terhadap kompensasi non-finansial juga menjadi persoalan. Pentingnya juga penghargaan, pelatihan pengembangan profesional, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Pemberian kompensasi non-finansial seperti penghargaan dan

kesempatan pengembangan diri membantu memperkuat loyalitas guru serta menekan angka perputaran tenaga kerja (Fitriani, 2022).

Secara keseluruhan, tantangan implementasi manajemen kompensasi guru menuntut perbaikan menyeluruh yang meliputi transparansi dan sistematika pengelolaan, kemudahan administrasi, keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial, serta stabilitas kebijakan. Institusi pendidikan harus mengembangkan model manajemen kompensasi yang komprehensif dan adaptif sesuai kebutuhan tenaga pendidik serta kondisi instansi (Bangsu et al., 2023).

H. Pengaruh Kompensasi pada Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Kompensasi memiliki peran yang sangat strategis dalam memengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan di berbagai satuan pendidikan. Sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan tanggung jawab profesional, kompensasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen individu terhadap lembaga pendidikan. Ketika kompensasi diberikan secara adil, layak, dan sesuai dengan beban kerja, guru dan tenaga kependidikan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal karena merasa dihargai serta mendapatkan dukungan yang memadai untuk menjalankan tugasnya.

Secara praktis, kompensasi finansial seperti gaji, tunjangan fungsional, tunjangan kinerja, dan insentif berbasis kinerja berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan pendidik, yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas pembelajaran, dan

kedisiplinan kerja. Guru dan tenaga kependidikan yang menerima kompensasi yang sesuai cenderung memiliki energi, fokus, dan komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan peran mereka. Sebaliknya, kompensasi yang rendah atau tidak proporsional seringkali menimbulkan ketidakpuasan, stres kerja, hingga dapat menurunkan performa (Anjani et al., 2022).

Selain aspek finansial, kompensasi non-finansial juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja. Bentuk kompensasi seperti kesempatan pengembangan profesional, pelatihan berkelanjutan, lingkungan kerja yang suportif, penghargaan berbasis prestasi, serta dukungan kepemimpinan yang apresiatif, mampu meningkatkan motivasi intrinsik para pendidik. Ketika guru dan tenaga kependidikan merasa diakui dan difasilitasi untuk berkembang, mereka lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas mengajar, berinovasi, dan memberikan layanan pendidikan yang lebih baik (Pitriyani et al., 2022).

Dengan demikian, kompensasi yang dirancang secara seimbang menggabungkan aspek finansial dan non-finansial mampu membentuk fondasi yang kuat bagi terciptanya kinerja yang unggul. Lembaga pendidikan yang menerapkan sistem kompensasi secara efektif tidak hanya memperkuat motivasi dan profesionalisme pendidik, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara keseluruhan. Hal ini menjadikan kompensasi sebagai instrumen strategis yang perlu dikelola secara cermat dalam upaya meningkatkan mutu layanan dan hasil pendidikan (Arifin, 2017).

Banyak guru terutama guru bukan ASN (honorar atau kontrak) mendapatkan penghasilan yang jauh di bawah standar kebutuhan hidup. Berdasarkan survei tahun 2025: ada guru yang penghasilannya di bawah Rp 2 juta/bulan, bahkan sebagian kecil di bawah Rp 500 ribu/bulan. Data resmi menunjukkan rata-rata gaji guru ASN golongan awal berada di kisaran Rp 4 juta–Rp 7 juta/bulan. Sementara itu, banyak guru honorar berkategori jauh di bawah itu bahkan di bawah upah minimum regional (UMR) (Mutakin, 2015). Guru ASN mendapat skema kompensasi yang relatif lebih stabil (gaji pokok, tunjangan, tunjangan profesi, dsb). Sedangkan guru honorar atau kontrak sering kali bergantung pada honorarium kecil, tunjangan tak tetap, atau bahkan bantuan insidental. Karena kompensasi yang kurang memadai, banyak guru harus menanggung beban kerja ganda: selain mengajar, mereka mengambil tugas tambahan atau pekerjaan luar sekolah untuk memenuhi kebutuhan hidup yang bisa mempengaruhi dedikasi dan kualitas mengajar (Zohriah et al., 2023).

Kompensasi bagi guru di Indonesia masih berada dalam kondisi yang beragam dan tidak merata. Meskipun ada upaya pemerintah memperbaiki kesejahteraan guru melalui tunjangan dan kebijakan baru, tantangan struktural terutama bagi guru honorar dan di daerah kurang beruntung masih besar. Realita kompensasi yang rendah dan tidak stabil berpengaruh pada motivasi, dedikasi, dan profesionalisme guru, yang pada akhirnya bisa berdampak negatif pada mutu pendidikan.

Kesimpulan

Kompensasi di lembaga pendidikan merupakan seluruh imbalan yang diberikan kepada tenaga pendidik sebagai balasan atas kontribusi dan kinerjanya. Kompensasi ini tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, upah, bonus, dan insentif, tetapi juga meliputi fasilitas dan penghargaan non-finansial yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja pendidik. Secara material, bentuk kompensasi meliputi gaji, biaya transportasi, honor, uang makan, dan pendapatan lain yang sah dan berasal dari sumber yang resmi.

Selain itu, bentuk kompensasi yang belum diterima secara langsung tetapi berhak dinikmati tenaga pendidik meliputi perlakuan adil dan manusiawi, penyediaan layanan yang baik, serta jaminan keamanan dan kenyamanan dalam menjalankan tugasnya. Komponen-komponen ini menjadi bagian penting dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, karena memegang peranan dalam memotivasi tenaga pendidik, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan guru berkualitas agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Selain bentuk finansial, pemberian insentif dan penghargaan non-finansial juga sangat berpengaruh dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pendidikan secara keseluruhan.

Referensi

Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal*

Manajemen Informatika Komputer, 7(1), 166–176.
<https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997>

Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980.
<https://doi.org/10.33487/edumaspu1.v6i1.3394>

Aisyah, S. (2019). *Kompensasi Dan Komitmen Guru*. PGRI Prov Gallery dan Yudha English.

Alifah, S. (2021). Peningkatan kualitas pendidikan di indonesia untuk mengejar ketertinggalan dari negara lain. *CERMIN: Jurnal Penelitian*, 5(1), 113.

Anis, Z., & Muin Abdul, A. R. (2023). *Manajemen SDM Kompensasi*.

Anjani, T., Afridah, Z. F., Nadhila, A. A., Hasana, S. M., & Fauzi, I. (2022). Kebijakan Pemberian Kompensasi Guru dan Implikasinya terhadap Kinerja Mengajar. *Al-Ibrah: Jurnal Pendidikan Dan Keilmuan Islam*, 7(2), 45–62.
<https://doi.org/10.61815/alibrah.v7i2.198>

Apriliyani, S., I., R., & Meilani. (2021). Studi Kasus Sistem Kompensasi Guru Honorer Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 6(2), 177.

Arifin, M. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Studi terhadap Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2).

<https://doi.org/10.30596/edutech.v3i2.1255>

- Bangsu, M., Dahar, & Negara, D. S. (2023). Implementation of labor law: Improving lecturer performance through the role of leadership and compensation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(1), 26–31.
- Firdaus, V. M. O. (2022). *Manajemen Kompensasi* (W. W. Wijayanti, Ed.). UMSIDA Press.
- Fitriani. (2022). Peran Kompensasi Non-Finansial dalam Meningkatkan Loyalitas Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 8, 78–89.
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam metode penelitian kualitatif komunikasi*. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=7RwREAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=penelitian+kualitatif&ots=WuK-ScJ0Cj&sig=K47wg-6h1Kxht2-46rhQbrwcxFg>
- Hermawan, E., Gusmao, C., Amaral, L., Sarmiento, A., & Shofwani, S. (2025). Kompensasi dan Benefit dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal EMT KITA*, 9, 1797–1806. <https://doi.org/10.35870/emt.v9i4.5314>
- Hidayat, A., Machali, I., Pendidikan, P., & Konsep. (2012). *Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Penerbit Kaukaba.
- Husin, S., Dharmawati, T., & Sari, I. M. (2021). Strategi Pemberian Kompensasi dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Islam Lintas Negara*, 3(1).
- Ikhwan, A. (2017). Kajian Sosio-Historis Pendidikan Islam Indonesia Era Reformasi. *EDUKASI: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), Article 1.
- Kumala, S., Sukarman, H., & Agustin, F. (2025). Peran Manajemen Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengajar Dan Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(2), 236–246.
- Kumala, S., Sukarman, Hartini, R., & Agustin, F. (2025). Peran Manajemen Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengajar Dan Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(2), 236–246.
- Mutakin, T. Z. (2015). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Latar Belakang terhadap Kinerja Guru. *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, 3(2). <https://doi.org/10.30998/formatif.v3i2.122>
- Nurfaizin, F. (2025). Kebijakan Pemerintah tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 10–17.
- Nurhana, N. H. M. (2022). Konsep Kompensasi Untuk Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Muftadiin*, 8(2).
- Nurjaya, & Rizal, A. S. (2023). Kompensasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi. *Rja Guru. Jurnal Education*, 8, 523–533.
- Nursakinah. (2018). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Motivasi Mengajar Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Sma Negeri Di Kabupaten Gowa. *Jurnal Ekonomi*, 4, 75–84.

- Oktari, Y. (2023). Analisis Pemberian Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menurut Perspektif Ekonomi Islam. *Jurnal Az Zahra: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 771–780.
- Pitriyani, A., Sanda, Y., Remi, S. N., Yesepa, Y., & Mulawarman, W. G. (2022). Sistem Kompensasi dalam Menjamin Kesejahteraan Guru Honorer di Sekolah Menengah Pertama Negeri. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4004–4015. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2779>
- Sholeh, A. A., Kristiawati, I., GS, A. D., Dewi, R., Susanti, R., & Hidayat, R. (2024). Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya Di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Siahaan, Y. L. O., & Meilani, R. I. (2019). Sistem Kompensasi dan Kepuasan Kerja Guru Tidak Tetap di Sebuah SMK Swasta di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 141–149. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Simatupang, M. (2022). Passion for Teaching Sebagai Moderator Terhadap Pemberian Kompensasi Dan Loyalitas Kerja Guru Honorer. *Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi*, 20(1).
- Suranti. (2024). Manajemen Kompensasi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu. *Al-Miskawaih: Journal of Science Education*.
- Thaha, S., & Jambi, S. (2024). Manajemen Kompensasi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.56436/mijose.v3i1.327>
- Zohriah, A., Muin, A., & Rahman, A. (2023). Manajmen SDM Kompensasi. *INDOPEDIA (Jurnal Inovasi Pembelajaran Dan Pendidikan)*, 1(4), 1468–1475.