

MAKNA PENGHARGAAN DALAM SISTEM KOMPENSASI DAN TUNJANGAN KARYAWAN

Oleh:

Mila Hariani, Rahayu Mardikaningsih

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Compensation and benefits are perceived as rewards when they fulfill distributive, procedural, and interactional justice. Base pay acknowledges an employee's presence, bonuses reward exceptional performance, and health benefits demonstrate care for the family. Flexible working hours convey a message of trust and respect for autonomy. Public recognition fulfills the need for social acknowledgment, while career development opportunities signal a long-term investment. Procedural justice is often more important than distributive justice in determining positive meaning. Interactional justice determines whether compensation is perceived as a source of pride or a humiliating insult. Individual differences demand flexibility in the design of compensation systems. Transparent communication builds trust that compensation is a sincere tool for recognition. Employees are the sole judges of the meaning of compensation, regardless of the amount the organization provides.

Keywords: compensation, benefits, recognition, organizational justice, meaning of work.

PENDAHULUAN

Kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya tidak sekadar berfungsi sebagai alat transaksi finansial untuk membeli waktu dan tenaga kerja (Bessette, 2014). Di setiap rupiah gaji, bonus, atau fasilitas yang diberikan, terkandung pesan psikologis tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan keberadaan karyawan tersebut (Rojak & Darmawan, 2015). Karyawan menafsirkan makna di balik bentuk dan cara pemberian kompensasi tersebut. Ketika kompensasi dirasakan sebagai penghargaan yang tulus, karyawan akan merespons dengan loyalitas, komitmen, dan usaha ekstra yang melampaui deskripsi pekerjaan mereka. Sebaliknya ketika kompensasi dirasakan sebagai transaksi dingin tanpa makna penghargaan, karyawan akan memberikan kontribusi minimal sesuai dengan yang dipersyaratkan. Pemaknaan ini sangat dipengaruhi oleh faktor sosial dan psikologis karena manusia adalah makhluk yang selalu membandingkan diri dengan orang lain. Karyawan tidak pernah mengevaluasi kompensasi mereka secara absolut melainkan secara relatif terhadap kontribusi yang mereka berikan dan terhadap apa yang diterima oleh orang lain (Dorin, 2011). Organisasi perlu memahami bahwa kompensasi dan tunjangan adalah bahasa simbolis yang mengkomunikasikan nilai organisasi terhadap karyawan.

Bentuk kompensasi finansial langsung seperti gaji pokok, bonus, dan komisi penjualan merupakan komponen yang paling mudah diukur dan dibandingkan antar karyawan (Bessette, 2014). Gaji pokok yang kompetitif dipandang sebagai penghargaan dasar yang menunjukkan bahwa organisasi menghormati kebutuhan hidup layak karyawan. Bonus tahunan yang diberikan berdasarkan kinerja individu dipandang sebagai pengakuan atas kontribusi spesifik yang telah diberikan selama setahun. Komisi penjualan memberikan pesan bahwa organisasi menghargai kemampuan karyawan untuk menghasilkan pendapatan dan bersedia berbagi keuntungan (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Namun bentuk kompensasi finansial ini dapat kehilangan makna penghargaan jika proses penetapannya tidak transparan atau jika terkesan diberikan secara otomatis tanpa mempertimbangkan kinerja. Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi sangat menentukan apakah karyawan memaknai kompensasi sebagai penghargaan atau sekadar pembayaran rutin. Keadilan distributif berkaitan dengan apakah jumlah kompensasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Keadilan prosedural berkaitan dengan apakah proses penetapan kompensasi dilakukan secara transparan dan konsisten. Keadilan interaksional berkaitan dengan apakah komunikasi tentang kompensasi dilakukan dengan hormat dan empati. Ketiga bentuk keadilan ini harus dipenuhi agar kompensasi dimaknai sebagai penghargaan yang tulus.

Tunjangan non finansial seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, fleksibilitas jam kerja, dan program pengembangan karir seringkali memiliki makna simbolis yang lebih kuat daripada kompensasi finansial langsung (Tetrick et al., 2010). Asuransi kesehatan yang mencakup anggota keluarga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan keluarga karyawan, bukan hanya karyawan itu sendiri. Cuti tahunan yang fleksibel menunjukkan bahwa organisasi menghargai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (Putra et al., 2014). Kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan karir menunjukkan bahwa organisasi percaya pada potensi karyawan untuk tumbuh dan mau berinvestasi untuk masa depan mereka. Program pensiun yang dikelola dengan baik menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan jangka panjang dan peduli terhadap kesejahteraan mereka setelah tidak lagi bekerja. Gerhart dan Rynes (2003) menekankan bahwa tunjangan non finansial seringkali lebih sulit ditiru oleh pesaing karena terkait dengan budaya dan filosofi manajemen yang unik. Perusahaan dengan sumber daya finansial terbatas namun kreatif dapat memberikan tunjangan non finansial yang sangat bermakna bagi karyawan. Misalnya pemberian hari libur tambahan untuk sukarelawan sosial menunjukkan nilai kepedulian organisasi terhadap masyarakat. Penghargaan publik dalam forum perusahaan menunjukkan pengakuan atas prestasi tanpa memerlukan biaya besar. Makna penghargaan dari tunjangan non finansial seringkali lebih bertahan lama dalam ingatan karyawan karena menyentuh aspek emosional dan nilai-nilai personal (Mardikaningsih & Darmawan, 2011).

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi adalah kesenjangan antara niat pemberian kompensasi sebagai penghargaan dengan persepsi karyawan yang mungkin berbeda. Organisasi mungkin bermaksud memberikan bonus besar sebagai bentuk pengakuan atas kerja keras tim, namun karyawan dapat memaknainya sebagai upaya organisasi membungkam kritik atau membeli loyalitas. Organisasi mungkin bermaksud memberikan fasilitas kantor yang nyaman sebagai bentuk penghargaan terhadap kenyamanan kerja, namun karyawan dapat memaknainya sebagai upaya memperpanjang jam kerja tanpa kompensasi lembur. Kesenjangan ini terjadi ketika komunikasi tentang makna kompensasi tidak dilakukan secara eksplisit dan ketika karyawan memiliki asumsi atau pengalaman masa lalu yang berbeda. Lawler (1990) dalam bukunya tentang strategi kompensasi menjelaskan bahwa efektivitas kompensasi sebagai motivator sangat tergantung pada sejauh mana karyawan memahami hubungan antara perilaku mereka, hasil yang dicapai, dan imbalan yang diterima. Ketika hubungan ini kabur, kompensasi kehilangan maknanya sebagai penghargaan (Darmawan, 2012a). Organisasi juga sering gagal membedakan antara kompensasi yang diberikan karena kinerja dengan kompensasi yang diberikan karena senioritas atau karena kebijakan perusahaan yang otomatis. Kenaikan gaji tahunan yang diberikan kepada semua karyawan tanpa memandang kinerja justru dapat dimaknai sebagai tidak ada penghargaan sama sekali. Karyawan berkinerja tinggi akan merasa tidak dihargai karena mereka diperlakukan sama dengan karyawan berkinerja rendah. Sebaliknya karyawan berkinerja rendah mungkin merasa puas tetapi organisasi kehilangan kesempatan untuk mengirim pesan tentang apa yang dihargai.

Permasalahan selanjutnya berkaitan dengan kesulitan merancang sistem kompensasi yang adil secara internal maupun kompetitif secara eksternal sekaligus bermakna sebagai penghargaan. Keadilan internal menuntut bahwa karyawan dengan kontribusi setara menerima kompensasi setara meskipun posisi mereka berbeda (Irfan et al., 2015). Keadilan eksternal menuntut bahwa kompensasi yang diberikan setara atau lebih baik dari pesaing untuk posisi yang sama. Dua tuntutan ini seringkali bertentangan karena survei pasar mungkin menunjukkan bahwa posisi tertentu dibayar lebih tinggi oleh pesaing meskipun kontribusinya terhadap organisasi tidak lebih besar dari posisi lain. Organisasi yang terlalu fokus pada keadilan eksternal akan mengabaikan keadilan internal dan sebaliknya. Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang efektif harus menyeimbangkan kedua jenis keadilan ini sambil tetap menjaga makna penghargaan. Tantangan lain adalah bahwa apa yang dimaknai sebagai penghargaan bersifat individual dan dapat berubah seiring waktu. Karyawan muda mungkin lebih menghargai kesempatan pengembangan karir daripada asuransi kesehatan yang mahal. Karyawan dengan keluarga mungkin lebih menghargai tunjangan pendidikan anak daripada bonus tunai. Karyawan senior mungkin lebih menghargai program pensiun yang murah hati daripada promosi jabatan yang penuh stres (Ernawati & Mardikaningsih, 2015). Organisasi perlu fleksibel untuk

merancang paket kompensasi yang dapat disesuaikan dengan preferensi individu. Sistem cafeteria benefit yang memungkinkan karyawan memilih tunjangan sesuai kebutuhan merupakan salah satu solusi. Namun sistem ini lebih rumit dikelola dan memerlukan sistem informasi yang canggih. Organisasi dengan sumber daya terbatas mungkin kesulitan mengimplementasikannya.

Pemborosan sumber daya ini terjadi ketika organisasi memberikan kompensasi yang tidak bermakna bagi penerimanya atau ketika kompensasi diberikan dengan cara yang merusak makna penghargaan (Darmawan, 2012b). Lawler (1990) mengkritik praktik pemberian kompensasi yang seragam kepada semua karyawan tanpa mempertimbangkan kontribusi sebagai bentuk kemalasan manajerial. Manajer yang tidak mau melakukan penilaian kinerja yang jujur dan membedakan karyawan akan memilih memberikan kenaikan yang sama kepada semua orang (Khasanah et al., 2010). Namun keputusan ini justru merusak motivasi karyawan berkinerja tinggi dan memberi sinyal bahwa kinerja tidak penting. Organisasi yang berhasil memaknai kompensasi sebagai penghargaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif yang signifikan. Karyawan yang merasa dihargai akan memberikan usaha diskresioner yaitu usaha di luar deskripsi pekerjaan yang sangat berharga bagi organisasi. Mereka juga akan menjadi duta merek yang secara sukarela merekomendasikan organisasi kepada calon karyawan potensial. Tingkat perputaran karyawan akan rendah sehingga menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan. Produktivitas akan tinggi karena karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik (Jahroni, & Darmawan, 2013). Gerhart dan Rynes (2003) menyimpulkan bahwa investasi dalam sistem kompensasi yang dirancang dengan baik memberikan pengembalian yang jauh lebih besar daripada investasi sejenis dalam teknologi atau pemasaran. Hal ini karena kompensasi menyentuh aspek paling fundamental dari hubungan kerja yaitu rasa dihargai.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis makna kompensasi dan tunjangan sebagai penghargaan serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas kompensasi untuk mengkomunikasikan penghargaan. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen kompensasi dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem kompensasi yang tidak hanya kompetitif secara finansial tetapi juga bermakna secara psikologis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi makna kompensasi dan tunjangan sebagai bentuk penghargaan dalam organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena pemaknaan kompensasi bersifat subjektif dan kontekstual, sangat tergantung pada persepsi individu dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Creswell

(2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena psikologis yang kompleks seperti persepsi keadilan, makna simbolis, dan motivasi intrinsik yang terkait dengan kompensasi. Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen kompensasi, buku tentang perilaku organisasi, serta publikasi ilmiah yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis.

Tahap berikutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai aspek pemaknaan kompensasi. Kategori pertama berisi konsep tentang jenis jenis kompensasi finansial dan non finansial serta karakteristiknya. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang keadilan kompensasi yang meliputi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang faktor faktor yang mempengaruhi pemaknaan kompensasi sebagai penghargaan. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang konsekuensi dari pemaknaan positif atau negatif terhadap kompensasi. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang bentuk kompensasi dan tunjangan yang dimaknai sebagai penghargaan. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompensasi finansial langsung dalam bentuk gaji pokok memiliki makna fundamental sebagai penghargaan atas keberadaan dan ketersediaan karyawan untuk bekerja (Bessette, 2014). Gaji pokok yang dibayarkan secara teratur setiap bulan mengirim pesan bahwa organisasi mengakui nilai dasar dari waktu dan tenaga yang dicurahkan karyawan. Namun makna gaji pokok sebagai penghargaan sangat bergantung pada apakah jumlahnya dirasakan adil dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan. Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa teori keadilan dari Adams menyatakan bahwa karyawan membandingkan rasio input (pendidikan, pengalaman, usaha) dan outcome (gaji, tunjangan) mereka dengan rasio orang lain yang dianggap setara. Ketika rasio ini dirasakan tidak seimbang, baik karena under reward maupun over reward, karyawan akan mengalami ketegangan psikologis yang memotivasi mereka untuk mengembalikan keseimbangan (Mardikaningsih & Darmawan,

2016). Under reward biasanya menyebabkan kemarahan dan upaya untuk meningkatkan outcome melalui negosiasi atau mengurangi input melalui pengurangan usaha. Over reward yang jarang terjadi dapat menyebabkan rasa bersalah dan upaya untuk meningkatkan input. Implikasi dari teori ini adalah bahwa gaji pokok yang terlalu rendah akan dimaknai sebagai tidak menghargai kontribusi, sementara gaji pokok yang terlalu tinggi (misalnya karena nepotisme) dapat juga menimbulkan masalah psikologis. Oleh karena itu penetapan gaji pokok harus didasarkan pada analisis pekerjaan yang obyektif dan dibandingkan dengan pasar tenaga kerja yang relevan (Rusman et al., 2007).

Bonus dan insentif variabel memiliki makna yang berbeda dari gaji pokok karena sifatnya yang tidak pasti dan terkait dengan kinerja. Ketika bonus diberikan berdasarkan pencapaian target yang spesifik, bonus dimaknai sebagai pengakuan atas kontribusi luar biasa yang melampaui ekspektasi normal. Lawler (1990) menjelaskan bahwa insentif variabel efektif sebagai motivator karena menciptakan hubungan yang jelas antara perilaku, hasil, dan imbalan. Karyawan yang menerima bonus besar setelah bekerja keras sepanjang tahun akan memaknai bonus tersebut sebagai penghargaan yang setimpal. Sebaliknya bonus yang diberikan tanpa kaitan yang jelas dengan kinerja, misalnya bonus tahunan yang diberikan kepada semua karyawan tanpa memandang kontribusi, dapat kehilangan makna sebagai penghargaan. Karyawan akan memaknai bonus tersebut sebagai hak yang sudah seharusnya diterima, bukan sebagai pengakuan atas prestasi. Gerhart dan Rynes (2003) menekankan bahwa efektivitas bonus sebagai penghargaan sangat tergantung pada kredibilitas sistem pengukuran kinerja. Jika karyawan percaya bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil dan obyektif, bonus akan dimaknai secara positif. Jika karyawan curiga bahwa penilaian dipengaruhi oleh faktor subyektif seperti kedekatan dengan atasan, bonus justru dapat memicu rasa tidak adil dan kemarahan. Selain itu, besaran bonus harus cukup signifikan secara finansial untuk dianggap berarti. Bonus sebesar satu persen dari gaji mungkin tidak cukup untuk mengkomunikasikan penghargaan karena dianggap sebagai token semata. Besaran bonus yang umumnya dianggap bermakna adalah antara lima hingga dua puluh persen dari gaji pokok tergantung pada level jabatan (Mardikaningsih et al., 2012).

Kompensasi finansial tidak langsung dalam bentuk tunjangan asuransi kesehatan seringkali dimaknai sebagai penghargaan yang sangat personal karena menyangkut keselamatan dan kesejahteraan keluarga. Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa tunjangan kesehatan yang mencakup anggota keluarga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap orang-orang yang penting bagi karyawan di luar tempat kerja. Makna penghargaan ini menjadi lebih kuat ketika organisasi menyediakan pilihan rumah sakit atau dokter yang berkualitas dan proses klaim yang mudah. Sebaliknya asuransi kesehatan dengan jaringan terbatas, proses klaim yang rumit, atau potongan

biaya yang besar justru dapat dimaknai sebagai penghargaan palsu atau bahkan sebagai sumber stres tambahan. Tunjangan hari tua atau program pensiun juga memiliki makna simbolis yang kuat karena menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi jangka panjang karyawan. Program pensiun yang dikelola dengan baik memberikan rasa aman bahwa setelah bertahun-tahun bekerja, karyawan tidak akan terlantar di masa tua. Gerhart dan Rynes (2003) mencatat bahwa karyawan seringkali tidak sepenuhnya memahami nilai tunjangan yang mereka terima karena kompleksitas perhitungannya. Organisasi perlu secara aktif mengkomunikasikan nilai tunjangan kepada karyawan, misalnya melalui total compensation statement yang merangkum semua komponen kompensasi termasuk tunjangan. Tanpa komunikasi yang efektif, karyawan mungkin tidak menyadari seberapa besar organisasi telah menginvestasikan sumber daya untuk kesejahteraan mereka, sehingga tunjangan tidak dimaknai sebagai penghargaan yang layak.

Tunjangan non finansial seperti fleksibilitas jam kerja memiliki makna yang unik karena menyentuh aspek otonomi dan keseimbangan hidup karyawan (Ashfaq et al., 2014). Lawler (1990) menjelaskan bahwa pemberian otonomi kepada karyawan untuk mengatur jadwal kerja sendiri merupakan bentuk penghargaan yang sangat kuat terutama bagi karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga. Fleksibilitas untuk datang lebih awal atau pulang lebih lambat, bekerja dari rumah, atau mengambil cuti di luar jadwal standar mengirim pesan bahwa organisasi mempercayai karyawan dan menghargai kebutuhan personal mereka. Makna penghargaan ini tidak dapat diberikan melalui uang karena menyangkut kebebasan dan kepercayaan. Karyawan yang menerima fleksibilitas jam kerja cenderung membalas dengan loyalitas dan usaha ekstra karena mereka merasa diperlakukan sebagai manusia dewasa yang bertanggung jawab. Milkovich dan Newman (2005) menambahkan bahwa program cuti yang melampaui ketentuan minimum pemerintah juga dimaknai sebagai penghargaan. Cuti melahirkan yang panjang bagi ibu dan cuti ayah menunjukkan bahwa organisasi menghargai peran orang tua. Cuti tidak dibayar untuk melanjutkan pendidikan menunjukkan bahwa organisasi menghargai pengembangan diri karyawan meskipun tidak memberikan manfaat langsung bagi perusahaan dalam jangka pendek. Program cuti sabbatical yang diberikan kepada karyawan dengan masa kerja panjang merupakan bentuk penghargaan tertinggi yang menunjukkan terima kasih organisasi atas dedikasi jangka panjang. Tunjangan tunjangan ini seringkali lebih diingat dan diceritakan karyawan kepada orang lain dibandingkan besarnya gaji yang diterima.

Penghargaan non finansial dalam bentuk pengakuan publik memiliki kekuatan simbolis yang luar biasa karena menyentuh kebutuhan dasar manusia akan status dan penghargaan dari orang lain (Frey & Gallus, 2014). Gerhart dan Rynes (2003) menjelaskan bahwa pemberian piagam, plakat, atau sebutan karyawan terbaik bulan ini memenuhi kebutuhan akan pengakuan yang tidak

dapat dipenuhi oleh uang semata. Penghargaan yang diumumkan dalam forum perusahaan seperti rapat tahunan atau buletin internal memberikan visibilitas sosial yang sangat berharga bagi penerimanya. Karyawan yang menerima penghargaan publik merasa bahwa kontribusi mereka dilihat dan dihargai tidak hanya oleh atasan langsung tetapi oleh seluruh anggota organisasi. Makna penghargaan ini menjadi lebih kuat ketika penghargaan diberikan oleh pimpinan puncak dan disaksikan oleh rekan sejawat. Lawler (1990) menekankan bahwa program *employee of the month* atau *year* harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan transparan agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial. Penghargaan yang diberikan atas dasar subyektif atau favoritisme justru akan merusak moral tim dan dimaknai sebagai tidak adil. Selain penghargaan formal, pengakuan informal seperti ucapan terima kasih dari atasan di depan tim juga sangat bermakna. Milkovich dan Newman (2005) mencatat bahwa biaya pengakuan informal ini hampir nol namun dampaknya terhadap motivasi dan loyalitas bisa sangat besar. Sayangnya banyak manajer mengabaikan kesempatan sederhana ini karena terjebak dalam kesibukan operasional. Pelatihan bagi manajer tentang pentingnya memberikan pengakuan secara teratur dan tulus merupakan investasi dengan pengembalian yang tinggi (Irfan et al., 2014).

Kesempatan pengembangan karir seperti program pelatihan, pendidikan lanjutan, dan jalur promosi merupakan bentuk penghargaan yang berorientasi masa depan (Wall, 2007). Karyawan yang dipilih untuk mengikuti program pelatihan khusus atau dikirim untuk studi lanjut di universitas ternama akan memaknai hal tersebut sebagai bukti bahwa organisasi percaya pada potensi mereka. Gerhart dan Rynes (2003) menjelaskan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan mengirim pesan bahwa organisasi melihat karyawan sebagai aset jangka panjang yang perlu ditingkatkan nilainya, bukan sebagai biaya yang perlu diminimalkan. Pesan ini sangat kuat karena menunjukkan komitmen organisasi terhadap masa depan karyawan di luar hubungan kerja saat ini. Jalur promosi yang jelas dan berdasarkan meritokrasi juga dimaknai sebagai penghargaan atas kinerja dan loyalitas. Ketika karyawan melihat bahwa rekan kerja yang berkinerja baik dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, mereka merasa bahwa organisasi menghargai prestasi dan memberi mereka harapan untuk masa depan. Sebaliknya ketika promosi didasarkan pada senioritas atau hubungan pribadi, karyawan berkinerja tinggi akan kehilangan motivasi dan memaknai kompensasi secara negatif. Lawler (1990) menambahkan bahwa program rotasi pekerjaan yang memberikan karyawan pengalaman di berbagai fungsi juga merupakan bentuk penghargaan. Rotasi menunjukkan bahwa organisasi memercayai karyawan untuk belajar hal baru dan berkontribusi di area yang berbeda. Pengalaman lintas fungsi ini sangat berharga untuk pengembangan karir jangka panjang karena membangun pemahaman yang lebih luas tentang bisnis. Karyawan yang merasa dikembangkan akan membalas dengan komitmen dan retensi yang lebih tinggi.

Peran keadilan prosedural untuk mempengaruhi pemaknaan kompensasi sebagai penghargaan seringkali lebih penting daripada keadilan distributif itu sendiri (Okimoto & Tyler, 2007). Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa karyawan dapat menerima kompensasi yang lebih rendah dari yang diharapkan jika mereka percaya bahwa proses penetapannya adil. Keadilan prosedural mencakup konsistensi prosedur untuk semua karyawan, akurasi informasi yang digunakan, koreksi terhadap keputusan yang salah, perwakilan semua pihak yang berkepentingan, dan kepatuhan pada standar etika. Ketika prosedur penetapan kompensasi memenuhi kriteria ini, karyawan cenderung memaknai hasil akhir apapun sebagai penghargaan yang sah. Sebaliknya prosedur yang tidak adil akan menyebabkan karyawan memaknai kompensasi yang tinggi sekalipun secara negatif karena mereka curiga ada manipulasi di baliknya. Penelitian oleh Gerhart dan Rynes (2003) menunjukkan bahwa karyawan lebih peduli pada keadilan prosedur penetapan gaji daripada pada jumlah gaji itu sendiri untuk menentukan kepuasan mereka. Hal ini karena prosedur yang adil memberikan rasa kontrol dan kepastian tentang bagaimana mereka akan diperlakukan di masa depan. Karyawan yang merasa bahwa sistem kompensasi bias terhadap kelompok tertentu atau dipengaruhi oleh faktor politik akan kehilangan kepercayaan pada seluruh sistem manajemen. Akibatnya tunjangan dan kompensasi apapun yang diberikan tidak akan dimaknai sebagai penghargaan tulus. Organisasi perlu memastikan bahwa prosedur penetapan kompensasi didokumentasikan dengan jelas, diterapkan secara konsisten, dan dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh karyawan (Rojak & Darmawan, 2016). Mekanisme banding untuk karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil juga perlu disediakan (Idris et al., 2004).

Keadilan interaksional atau kualitas komunikasi dalam proses pemberian kompensasi sangat menentukan apakah karyawan memaknai kompensasi sebagai penghargaan atau sebagai penghinaan (Ismail & Shariff, 2009). Milkovich dan Newman (2005) menjelaskan bahwa keadilan interaksional mencakup dua aspek yaitu keadilan interpersonal (apakah karyawan diperlakukan dengan hormat dan sopan) dan keadilan informasional (apakah penjelasan tentang keputusan kompensasi diberikan secara memadai). Manajer yang memberikan umpan balik kinerja tahunan dengan cara yang merendahkan akan menghancurkan makna penghargaan dari bonus yang diberikan (Mardikaningsih & Darmawan, 2016). Karyawan akan memaknai bonus tersebut sebagai uang tutup mulut atau sebagai upaya memperbaiki hubungan yang rusak, bukan sebagai pengakuan tulus atas prestasi. Sebaliknya manajer yang menjelaskan secara jujur dan empatik tentang keputusan kompensasi, termasuk kekurangan yang perlu diperbaiki dan apresiasi atas kelebihan yang dimiliki, akan membuat karyawan memaknai kompensasi secara positif. Lawler (1990) menekankan bahwa frekuensi komunikasi tentang kompensasi juga penting. Banyak organisasi hanya membahas kompensasi setahun sekali saat evaluasi kinerja, sehingga karyawan merasa bahwa kompensasi adalah topik tabu yang tidak boleh

dibicarakan (Giancola, 2014). Sebaliknya organisasi dengan budaya terbuka secara rutin mendiskusikan filosofi kompensasi, kriteria penilaian kinerja, dan prospek kenaikan di masa depan (Andayani et al., 2010). Transparansi ini membangun kepercayaan bahwa tidak ada yang disembunyikan dan bahwa kompensasi benar benar digunakan sebagai alat penghargaan. Gerhart dan Rynes (2003) menambahkan bahwa komunikasi tentang kompensasi harus dilakukan secara dua arah, tidak hanya satu arah dari manajemen ke karyawan. Karyawan perlu diberi kesempatan untuk menyampaikan pandangan mereka tentang keadilan sistem kompensasi melalui survei atau forum dialog (Parmenter, 2007).

Perbedaan individu dalam hal preferensi terhadap jenis kompensasi tertentu mempengaruhi efektivitas kompensasi sebagai penghargaan. Lawler (1990) mengusulkan model cafeteria benefit di mana karyawan dapat memilih paket tunjangan yang paling sesuai dengan kebutuhan personal mereka. Karyawan muda tanpa tanggungan mungkin lebih memilih kesempatan pengembangan karir dan pelatihan daripada asuransi kesehatan yang mahal. Karyawan dengan anak kecil mungkin lebih memilih tunjangan penitipan anak atau jam kerja fleksibel daripada bonus tunai. Karyawan senior mungkin lebih memilih program pensiun yang murah hati daripada promosi jabatan yang penuh stres (Hutomo & Darmawan, 2011). Sistem cafeteria benefit memberikan pesan bahwa organisasi menghargai keunikan setiap karyawan dan peduli pada situasi personal mereka. Milkovich dan Newman (2005) mencatat bahwa implementasi cafeteria benefit memerlukan sistem administrasi yang lebih kompleks namun memberikan pengembalian investasi yang signifikan melalui peningkatan kepuasan dan retensi karyawan. Namun tidak semua organisasi memiliki sumber daya untuk menerapkan sistem yang fleksibel ini (Darmawan, 2007). Alternatif yang lebih sederhana adalah secara teratur melakukan survei untuk mengetahui preferensi karyawan dan menyesuaikan paket kompensasi secara bertahap. Organisasi juga dapat memberikan tunjangan yang bersifat universal seperti cuti yang dapat digunakan untuk berbagai keperluan. Cuti tahunan yang dapat diambil kapan saja tanpa banyak prosedur memberikan fleksibilitas yang dihargai oleh semua karyawan tanpa memerlukan sistem yang kompleks. Gerhart dan Rynes (2003) menekankan bahwa prinsip utamanya adalah mendengarkan karyawan dan merespons kebutuhan mereka, bukan memaksakan paket kompensasi yang dianggap baik oleh manajemen tanpa mengetahui apa yang benar benar dihargai.

PENUTUP

Bentuk kompensasi dan tunjangan dimaknai sebagai penghargaan ketika memenuhi tiga aspek keadilan yaitu distributif (jumlah sesuai kontribusi), prosedural (proses penetapan adil), dan interaksional (komunikasi yang hormat). Gaji pokok dimaknai sebagai penghargaan atas keberadaan dan ketersediaan karyawan, sementara bonus dan insentif variabel dimaknai

sebagai pengakuan atas prestasi luar biasa. Tunjangan asuransi kesehatan dan program pensiun menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Fleksibilitas jam kerja dan cuti yang melampaui ketentuan minimum memberikan pesan kepercayaan dan penghargaan atas otonomi karyawan. Penghargaan publik melalui piagam, plakat, atau pengumuman di forum perusahaan memenuhi kebutuhan akan pengakuan sosial. Kesempatan pengembangan karir menunjukkan bahwa organisasi melihat karyawan sebagai aset jangka panjang yang layak diinvestasi. Keadilan prosedural seringkali lebih penting daripada keadilan distributif untuk menentukan apakah kompensasi dimaknai sebagai penghargaan (Razali & Darmawan, 2006). Keadilan interaksional menentukan kualitas pengalaman psikologis saat menerima kompensasi, baik sebagai penghargaan yang membanggakan atau sebagai penghinaan yang memalukan. Perbedaan individu dalam preferensi terhadap jenis kompensasi menuntut fleksibilitas dalam desain sistem kompensasi. Komunikasi yang transparan dan dua arah tentang filosofi dan praktik kompensasi membangun kepercayaan bahwa kompensasi benar benar digunakan sebagai alat penghargaan.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya integrasi antara teori keadilan organisasional, teori motivasi, dan teori kompensasi strategik dalam satu kerangka yang menjelaskan pemaknaan kompensasi. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara ketiga jenis keadilan untuk mempengaruhi pemaknaan kompensasi di berbagai konteks budaya. Bagi praktisi manajemen, rekomendasi utama adalah melakukan survei persepsi keadilan kompensasi secara berkala untuk mendeteksi kesenjangan antara niat organisasi dan persepsi karyawan. Sistem penetapan kompensasi harus didokumentasikan dengan jelas dan dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh karyawan. Manajer di semua level perlu dilatih tentang cara memberikan umpan balik kinerja dan mengkomunikasikan keputusan kompensasi dengan hormat dan empati. Program total compensation statement yang merangkum seluruh nilai kompensasi termasuk tunjangan perlu diberikan kepada karyawan setiap tahun. Pertimbangkan penerapan sistem cafeteria benefit atau setidaknya lakukan survei preferensi untuk menyesuaikan paket kompensasi dengan kebutuhan karyawan. Bedakan antara kompensasi yang diberikan karena kinerja (bonus, kenaikan berdasarkan merit) dengan kompensasi yang diberikan karena senioritas atau hak (gaji pokok, tunjangan standar). Pastikan bahwa bonus dan insentif variabel diberikan berdasarkan kriteria yang jelas, terukur, dan dikomunikasikan sebelumnya. Jangan abaikan kekuatan penghargaan non finansial seperti pengakuan publik dan ucapan terima kasih yang tulus karena biayanya rendah namun dampaknya besar. Evaluasi secara teratur apakah program kompensasi yang ada masih relevan dengan perubahan demografi dan preferensi karyawan. Ingatlah bahwa pada akhirnya, karyawan adalah hakim tunggal apakah kompensasi dimaknai sebagai penghargaan atau bukan, terlepas dari berapa besar uang yang dikeluarkan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Ashfaq, A., Zahoor, A., Iftikhar, R., & Anjum, R. (2014). Role of non-financial benefits on motivation of employees. <https://doi.org/10.13140/2.1.3130.1126>
- Bessette, D. (2014). Total Compensation and How it is Used in an Organization's Human Resources Strategy. 573–574. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2014.12>
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27–32.
- Darmawan, D. (2012b). Motivasi & kinerja (Studi Sumber Daya Manusia). Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Pengawasan Kerja, Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2015). Pengaruh burnout dan fasilitas kerja terhadap turnover pekerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 8-14.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Dorin, N. L. (2011). Analysis of Systems Reward. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1843234>

- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Ernawati, E., Sudjai, S., Djaelani, M., & Aprilianti, E. T. (2013). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 9-16.
- Frey, B. S., & Gallus, J. (2014). The Power of Awards. *The Economists' Voice*, 11(1), 1–5. <https://doi.org/10.1515/EV-2014-0002>
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications.
- Giancola, F. L. (2014). What the Research Says About the Effects of Open Pay Policies on Employees' Pay Satisfaction and Job Performance: *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 161–168. <https://doi.org/10.1177/0886368714549304>
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyo, B., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi Retensi Talenta yang Efektif dalam Organisasi Modern Serta Faktor Keberhasilan Implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52–63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25–36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63–74.
- Ismail, A., & Shariff, M. N. M. (2009). Linking pay level to interactional justice as a determinant of personal outcomes. *The International Journal of Management*. <https://doi.org/10.32890/IJMS.16.1.2009.9960>
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17–28.

Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49–60.

Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.

Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.

Lawler, E. E. (1990). Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems. Jossey Bass.

Lestari, U. P., & Darmawan, D. (2014). Studi Tentang Hubungan Motivasi dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 1-6.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi Tentang Karakteristik Individu, Kepemimpinan, Kompensasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Budaya Organisasi untuk Membentuk Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41–51.

Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.

Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41–52.

Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). Compensation (8th ed.). McGraw Hill.

- Okimoto, T. G., & Tyler, T. R. (2007). Is Compensation Enough? Relational Concerns in Responding to Unintended Inequity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(3), 399–420. <https://doi.org/10.1177/1368430207078701>
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Razali, M. N. & Darmawan, D. (2006). Kepemimpinan dan kepercayaan diri: kajian tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Tetrick, L. E., Weathington, B. L., Silva, N. D., & Hutcheson, J. M. (2010). Individual Differences in Attractiveness of Jobs Based on Compensation Package Components. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(3), 195–211. <https://doi.org/10.1007/S10672-009-9141-3>
- Wahyudi, I, Bhaskara, D., Darmawan, D., Hermawan, H., & Damayanti, N. (2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wall, M. (2007). Developing and implementing a career ladder program. *Radiology Management*, 29(4), 42–52.