



URGENSI POLA DESAIN KOMPENSASI MONETER BERBASIS KOMBINASI ANGGARAN DAN *PIECE-RATE* UNTUK OPTIMALISASI KINERJA GURU: STUDI PADA INSTITUSI BERBASIS YAYASAN

Frida Fanani Rohma¹, Hertin Tyastutik²

¹ Jurusan Akuntansi, Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan-Indonesia

Email: frida.frohma@trunojoyo.ac.id

² Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Sugihwaras, Bojonegoro-Indonesia

Email: dra.hertintyastutik@gmail.com

(Received: January 09, 2023; Reviewed: January 16, 2023; Accepted: February 01, 2023;

Available online: March 13, 2023; Published: March 13, 2023)



This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License.

Attribution 4.0 International.

(CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ARTIKEL INFO

Kata Kunci:

Desain; Kinerja;
Kompensasi;
Moneter; Pendidikan.

Abstrak. Efektivitas kompensasi moneter dalam mendorong motivasi kerja individu masih diperdebatkan. Fenomena di dunia pendidikan sistem kompensasi masih mengacu pada kepangkatan, golongan hingga senioritas dengan basis masa kerja. Perkembangan penelitian di ranah pendidikan masih terbatas mengkaji konteks kompensasi moneter secara general. Penelitian ini secara spesifik mengkaji urgensi pola desain kompensasi moneter untuk mengoptimalkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif interpretif dengan pendekatan studi kasus. Situs penelitian ini merupakan salah satu instansi sekolah berbasis yayasan, karena memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Mekanisme penafsiran data dilakukan dengan teknik reduksi data, verifikasi dan keabsahan data dengan triangulasi informasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya upaya pembimbingan skema kompensasi moneter dalam bentuk non-keuangan menjadi salah satu strategi untuk mengoptimalkan nilai kompensasi. Pemberian kompensasi yang selaras dengan strategi organisasi dapat mendorong optimalisasi capaian kinerja. Pola desain kompensasi moneter berbasis kombinasi anggaran kinerja dan piece rate mampu mendorong capaian kinerja yang optimal. Selaras dengan perspektif teori pengharapan, desain pola kompensasi yang ideal menjadi salah satu kunci utama untuk mendorong motivasi kinerja guru baik dalam bidang akademik maupun non-akademik sehingga tercapai indikator kinerja secara agregat.

Abstract. The effectiveness of monetary compensation in encouraging individual work motivation is still being debated. The phenomenon in the education field is that the compensation system still refers to rank, class to seniority based on years of service. The development of research in education is still limited to reviewing the context of monetary compensation in general. This study specifically examines the urgency of the monetary

compensation design pattern to optimize teacher performance. This study uses qualitative interpretive methods with a case study approach. This research site is a foundation-based school institution because it has the flexibility of financial management. This study uses a semi-structured interview technique. The data interpretation mechanism is done using data reduction techniques, verification, and data validity through information triangulation. The research findings indicate that efforts to frame monetary compensation schemes in non-financial forms are one of the strategies for optimizing the value of compensation. Providing compensation that is aligned with organizational strategy can encourage the optimization of performance outcomes. The design pattern of monetary compensation based on a combination of performance budget and piece rate can promote optimal performance achievements. In line with the perspective of expectancy theory, the design of an ideal compensation pattern is one of the primary keys to motivating teacher performance in both the academic and non-academic fields so that aggregate performance indicators are achieved.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan aktivitas yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran secara aktif untuk mengembangkan potensi diri peserta didik (Lie et al., 2021; Kusuma et al., 2022; Purnasari et al., 2022; Gea et al., 2023). Kinerja pendidik atau guru merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan proses pendidikan (Larasati, 2019; Darianto et al., 2022; Anabanu et al., 2021). Kusufi et al (2020) menjelaskan bahwa insentif merupakan salah satu mekanisme pengendalian manajemen untuk mengoptimalkan kinerja individu. Rohma & Novitasari (2022) menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang berpengaruh diantaranya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi dan motivasi. Sementara, faktor eksternal diantaranya gaji, sarana dan

prasarana serta lingkungan kerja (Syamra, 2016; Pitri, 2017; Tandika, 2018; Dewu 2018; Sara et al., 2020; Situmorang et al., 2022;). Pada ranah pendidikan, salah satu faktor eksternal yang dapat mendorong kinerja guru adalah pemberian kompensasi (Handayani, 2015; Ekawati, 2018; Nursakinah, 2019; Larasati, 2021).

Berdasarkan perspektif keagenan Jensen & Meckling (1979) menjelaskan bahwa individu adalah manusia ekonomi rasional yang akan berupaya maksimal untuk megoptimalkan kompensasi moneter. Oleh karena itu, adanya mekanisme kompensasi moneter dapat digunakan untuk memfasilitasi dan mengoptimalkan kinerja individu (Rohma, 2022). Layaknya sebuah korporasi, lembaga pendidikan pemerintah dan lembaga pendidikan swasta merupakan satu model institusi pendidikan di Indonesia yang juga memiliki sistem kompensasi. Sistem kompensasi pada

lembaga pendidikan perlu diperhatikan untuk menjaga kinerja sumberdaya yang ada di dalamnya yaitu guru (Hunta et al 2022). Namun, literatur menunjukkan bahwa individu cenderung memiliki ketidakpuasan kerja akibat perspsi bahwa kinerja dan insentif yang diperoleh tidak setara (Rohma & Novitasari, 2022; Kusuma et al., 2022). Pada ranah pendidikan, pemerintah telah menetapkan kebijakan yang mendukung pemberian kompensasi yang diatur dalam Undang-Undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 14 ayat 1 (a).

Perkembangan penelitian pada ranah pendidikan menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja guru (Lie et al., 2021; Kusuma et al., 2022; Mariate et al., 2021; Suherman, 2021; Hunta et al., 2022; Oktiyani dan Nainggola, 2016; Anabanu et al 2020; Darianto et al., 2022; Sulaiman et al., 2019; Notty, 2021; Windasari, 2019; Sugeng, 2019; Haryoko et al., 2020; Luhulima, 2018;). Abdullah et al (2020) menjelaskan bahwa adanya kompensasi dapat membentuk komitmen kerja guru sehingga dapat meningkatkan kinerja guru. Sementara, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa di dunia pendidikan sistem kompensasi masih mengacu pada kepangkatan, golongan hingga senioritas dengan basis masa kerja.

Masih terbatas yang mendasarkan sistem kompensasi berdasarkan pada

capaian dan prestasi kerja. Kusufi et al (2020) menjelaskan sistem kompensasi yang hanya berdasarkan kondisi struktural tanpa memperhatikan capaian kinerja aktual berpotensi menurunkan motivasi kerja individu. Dengan demikian, pemberian kompensasi berbasis struktural membuat efektivitas mekanisme kompensasi di dunia pendidikan untuk mendorong motivasi kerja menjadi dipertanyakan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi pola mekanisme kompensasi moneter yang optimal untuk mendorong kinerja guru.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan interpretif yang melakukan studi kasus pada lembaga pendidikan swasta berbasis Yayasan. Adanya fleksibilitas lembaga swasta berbasis yayasan dalam mengelola keuangan, membuat lembaga dapat mendesain sistem kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Temuan penelitian awal penelitian menunjukkan adanya keunikan skema kompensasi pada salah satu institusi sekolah swasta dibawah naungan yayasan, bahwa skema kompensasi berbasis kombinasi anggaran dan *piece rate* mampu mendorong motivasi kinerja guru baik diidang akademik maupun non-akademik.

Penelitian ini memberikan kontribusi pada tiga aliran utama. Pertama, secara teoritis penelitian ini mengelaborasi

perspektif keagenan dan pengharapan dengan menunjukkan bahwa mekanisme pola desain kompensasi moneter yang sesuai dengan kebutuhan institusi dapat mendorong motivasi kerja guru. Kedua, penelitian ini melengkapi senjangan dari penelitian sebelumnya yang hanya membahas skema kompensasi pada dunia pendidikan yang cenderung berbasis struktural. Mekanisme kompensasi berbasis luaran lebih efektif digunakan untuk mendorong dan memotivasi kinerja guru. Ketiga, secara praktis temuan ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi regulator, pengelola sekolah, yayasan hingga lembaga lain yang berwenang untuk memperhatikan pola skema insentif yang ideal untuk mendorong optimalisasi kinerja guru.

Struktur penulisan pada artikel ini di bagian selanjutnya mengkaji tentang literatur review. Pada bagian ketiga mencakup metode penelitian. pada bagian keempat mengkaji mengenai hasil penelitian dan pembahasan. Sementara, pada bagian kelima yaitu simpulan yang mencakup implikasi, keterbatasan dan saran.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi

kasus. Pendekatan studi kasus merupakan pendekatan penelitian untuk mengkaji suatu program, kegiatan hingga proses pada suatu organisasi (Creswell, 2014). Penggunaan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam tentang potensi penerapan kalkulasi biaya proses secara komprehensif. Situs penelitian ini merupakan salah satu instansi sekolah swasta XYZ¹ dibawah naungan yayasan yang berada di Provinsi Jawa Timur. Pemilihan situs pada sekolah swasta dibawah naungan Yayasan, karena adanya fleksibilitas dalam pengelolaan yang berbeda dengan sekolah negeri yang cenderung pada standar aturan baku pemerintah. Sekolah dibawah naungan Yayasan yang memiliki fleksibilitas lebih besar dalam melakukan pengelolaan keuangan dan keuangan, selama tidak menyimpang secara hukum. Hal tersebut memungkinkan instansi memiliki perbedaan dan keunikan tersendiri pada setiap instansi, yang kemungkinan berbeda dengan standar baku yang ditentukan pemerintah.

Informan pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru pada situs penelitian. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah karena berhubungan langsung dengan pengawasan

¹Nama XYZ, tidak merupakan nama asli institusi. Akan tetapi, penamaan tersebut sesuai

dengan kesepakatan dari narasumber untuk mesamarkan nama asli dari institusi.

dan seluruh aktivitas akademik dan non akademik di sekolah. Selain itu, guru bertindak sebagai informan karena berhubungan langsung dengan kegiatan utama dalam proses pembelajaran dan semua aktivitas di sekolah. Klasifikasi informan yang dilibatkan pada penelitian ini dijelaskan pada tabel 1. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan kepala sekolah dan guru secara semiterstruktur. Penggunaan wawancara semi terstruktur dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang kondisi di lokasi penelitian.

Tabel 1. Kriteria Informan

Informant	Posisi
Informan X	Kepala Sekolah
Informan Y	Guru
Informan Z	Guru

Sumber: Data diolah, 2022

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Creswell (2014), meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pertama, observasi dilakukan dengan mengamati langsung di lapangan untuk menangkap fenomena yang akan diteliti. Kedua, wawancara dilakukan dengan memberikan pertanyaan awal kemudian dilakukan secara tidak terstruktur. Ketiga, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif yang melengkapi penggunaan metode observasi dan wawancara dalam

penelitian kualitatif, bisa berupa tulisan, gambar, dan sebagainya. Creswell (2014) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan dan analisis data harus berlangsung secara bersamaan atau simultan. Lebih lanjut Creswell (2014) menjelaskan bahwa analisis data merupakan proses yang berkesinambungan sepanjang penelitian. Oleh karena itu, ada beberapa upaya analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu pengumpulan data berdasarkan kategori tertentu, proses interpretasi data, pembentukan pola data, dan sinkronisasi data dari beberapa sumber kemudian dilakukan analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Make Up Unsur Nilai Kompensasi

Hasil pengamatan di situs penelitian menunjukkan bahwa pemberian kompensasi moneter dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk yang disesuaikan dengan ketetapan organisasi. Secara material, istilah kompensasi pada situs XYZ berbentuk tunjangan, honor lainnya. Tunjangan secara moneter tidak selalu berwujud dalam bentuk uang dan rupiah murni. Organisasi terkadang memberikan dalam bentuk lain supaya terlihat lebih bernilai. Hal ini sebagai mana disampaikan informan X.

“Kompensasi kadang diberikan dalam bentuk barang-barang kebutuhan pokok seperti gula, kopi, beras supaya terlihat lebih banyak. biasanya itu digunakan ketika nilai moneter yang diberikan tidak banyak. Mereka senang sekali dapat barang. Bahkan liburan sekolah kalau disuruh piket jaga, juga mau kalau ada kompensasinya itu.”

Informan X

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa skema kompensasi dapat mendorong dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja guru. Temuan ini selaras dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa skema insentif dapat mendorong kinerja guru (Kusuma et al., 2022; Mariate et al., 2021; Suherman, 2021; Hunta et al., 2022; Oktiyani dan Nainggola, 2016; Anabanu et al 2020; Dariantio et al., 2022; Sulaiman et al., 2019; Notty, 2021; Windasari, 2019; Sugeng, 2019; Haryoko et al., 2020; Luhulima, 2018;). Pernyataan informan X, tersebut menunjukkan bahwa skema kompensasi yang tidak dalam bentuk rupiah murni merupakan salah satu strategi kompensasi moneter yang dengan sengaja dibentuk untuk mengoptimalkan nilainya. Bahkan mekanisme kompensasi tersebut dinilai cukup efektif untuk mendorong motivasi

kerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi kompensasi moneter tidak selalu diwujudkan dalam bentuk rupiah murni. Instansi dapat melakukan inisiatif untuk mengubah kompensasi moneter dari bentuk rupiah murni ke barang supaya terkesan lebih bernilai. Perubahan Menariknya, upaya mengubah bentuk kompensasi moneter dalam barang kebutuhan pokok tersebut tidak hanya mendorong kinerja akademik. Namun juga terbukti dapat mendorong kinerja non-akademik dan loyalitas.

Kinerja non-akademik dan loyalitas pada lembaga tersebut terlihat dari pernyataan bahwa adanya kesediaan guru untuk bergiliran bertugas piket meskipun saat liburan. Hasil temuan ini juga terkonfirmasi dari salah satu informasi dari informan Y bahwa:

“sebenarnya ya berat, sudah liburan masih arus piket jaga, tapi ya bagaimana lagi sudah tugasnya. Ya Alhamdulillah-nya dikasih bingkisan, lumayan buat tambah-tambahan”

Pernyataan dari informan tersebut menunjukkan bahwa adanya perilaku ekstrakerja yang ditunjukkan oleh guru tersebut merupakan kewajiban. Adanya kompensasi moneter yang dikonversikan dalam bentuk barang agar memiliki nilai

tambahan dapat mendorong loyalitasnya untuk bekerja ekstra. Temuan ini selaras dengan temuan Nahartyo et al (2020) bahwa loyalitas individu pada organisasi dapat meminimalkan pengaruh rasionalisasi negatif individu sehingga meminimalkan perilaku disfungsionalnya yang merugikan organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa wujud skema kompensasi moneter tidak hanya dalam bentuk nilai rupiah murni. Upaya konversi bentuk kompensasi untuk meningkatkan nilai (*value*) perlu dipertimbangkan.

Lebih dari itu, temuan penelitian ini memberikan informasi bahwa mekanisme pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan waktu yang tepat (*timing*). Pemberian kompensasi perlu memperhatikan tujuan-tujuan tertentu dari organisasi. Pemberian kompensasi untuk melakukan tugas piket saat liburan. Digunakan sebagai bentuk apresiasi atas loyalitas dan perilaku ekstra kerja. Temuan penelitian ini selaras dengan Anthony & Govindarajan (2007) bahwa pemberian insentif dapat mendorong terciptanya keselarasan tujuan antara individu dan organisasi. Oleh karena itu, tempo pemberian kompensasi perlu disesuaikan dengan *timeline* organisasi. Pemberian insentif perlu dianggarkan dengan memperhatikan tujuan dan target organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar tujuan

pemberian insentif dapat berjalan maksimal. Temuan ini selaras dengan penjelasan Armstrong & Murlis (2004) bahwa manajemen penghargaan (*reward management*) berhubungan dengan perumusan dan penerapan strategi dan kebijakan dalam organisasi yang bertujuan untuk menghargai seseorang dengan wajar, adil, dan konsisten sesuai dengan nilai mereka terhadap organisasi. Sistem penghargaan seharusnya didesain dengan memperhatikan keselarasan antara tujuan organisasi, tim, atau individu yang menjadi tolok ukur kinerjanya dengan sistem insentif yang akan diterapkan. Pemberian insentif di waktu dan jadwal yang tepat dapat mengoptimalkan tercapainya keselarasan tujuan antara guru dan institusi.

Desain Skema Kompensasi

Instansi XYZ memiliki memberikan kompensasi moneter pada guru dengan beberapa jenis. Kompensasi merupakan pendapatan tambahan diluar gaji pokok yang diterima oleh guru setiap bulan. Hasil pengamatan dilapangan menunjukkan bahwa gaji pokok yang diterima setiap guru bersumber dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Terdapat dua kategori guru pada instansi XYZ. Pertama, guru tetap yayasan memperoleh gaji pokok yang dananya bersumber dari dana BOS atas kelebihan jam mengajar (lebih dari 24 jam selama

satu minggu). Guru tetap yayasan juga berhak mendapat Tunjangan Profesi Guru apabila telah mengikuti program sertifikasi guru dan mendapatkan sertifikat sertifikasi guru. Selain itu, guru tetap yayasan juga berhak mendapat skema kompensasi lain diluar dari kompensasi pada program sertifikasi guru. Kedua, guru tidak tetap memperoleh gaji pokok yang dananya bersumber dari dana BOS atas total jam mengajar. Guru tidak tetap yayasan, berhak mendapatkan kompensasi yang lain sesuai dengan ketentuan institusi.

Temuan ini selaras dengan penjelasan Anthony & Govindarajan (2007) yang menjelaskan bahwa kompensasi terbagi menjadi tiga komponen, yaitu gaji, benefit, dan kompensasi insentif. Ketiga komponen di atas saling terkait, tetapi kompensasi insentif secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen (Anthony & Govindarajan, 2007). Temuan disitus penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga jenis kompensasi yang diterima oleh guru khususnya guru tetap yayasan bahwa gaji pokok, benefit (tunjangan profesi guru, kompensasi insentif (kompensasi lain yang mencakup: tunjangan hari raya, bonus piket, bonus penerimaan mahasiswa baru).

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah juga diperoleh informasi bahwa 10% dari tunjangan rofesi guru menjadi sumbangan wajib ke lembaga.

Dana sumbangan ini digunakan untuk persiapan penerimaan peserta didik baru. Selain itu digunakan untuk menunjang sarana dan pra sarana yang dibutuhkan oleh lembaga. Gaji guru dilaporkan dalam laporan dana BOS sebesar 30% sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan dana. Laporan dana BOS dibuat tersendiri dan dilaporkan setiap akhir tahun kepada Kementrian Agama dan pengurus yayasan. Sementara, pencatatan laporan keuangann profesi guru yang menjadi sumbangan wajib ke lembaga sebesar 10% dilakukan secara terpisah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu mekanisme kompensasi yang digunakan dengan sistem target anggaran (*quota scheme*). Temuan ini sebagaimana disampaikan oleh informan X:

“Kalau penerimaan siswa baru sekolah, karena swasta kan beda dengan negeri.. kalau swasta harus berusaha maksimal untuk mencari siswa. Biasanya kami akan memberikan honor setiap kelipatan 10 siswa, dan memberikan target minimal 1-5 siswa. Kalau target minimal itu berarti setiap GTY diwajibkan mencari tanpa honor. Tapi, jika melampaui target dengan kelipatan 10 akan kami berikan tambahan. Jadi mereka akan

termotivasi dan berlomba untuk lebih dari target. Sejauh ini itu cukup efektif

Temuan penelitian ini tersebut menunjukkan bahwa ada target awal yang diberikan oleh institusi kepada setiap guru tetap yayasan. Sementara, adanya upaya pemberian kompensasi tambahan apabila mampu melebihi target yang ditentukan. Adanya skema kompensasi berbasis anggaran target kinerja yang diterapkan instansi XYZ tersebut selaras dengan penjelasan teori pengharapan bahwa kompensasi yang didasarkan pada kinerja akan meningkatkan motivasi seseorang dan selanjutnya akan meningkatkan usahanya dikarenakan adanya peningkatan pada pengharapan seseorang pada hasil (*outcomes*) yang akan diperoleh (*expectancy relationship*) dan peningkatan pada daya tarik (*valence*) atas hasil yang diharapkan (Bonner & Sprinkle, 2002). individu akan meningkatkan usahanya apabila terdapat hasil yang menarik dan diharapkan yang akan diperoleh sebagai hasil dari usahanya tersebut.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa skema kompensasi berbasis anggaran target kinerja mendorong guru untuk berupaya optimal diluar kewajiban dasar. Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan temuan informan Z yang menyatakan bahwa:

“... kalau waktunya tahun ajaran baru, sebelum-sebelumnya itu saya sudah siap-siap bu, karena honor nya lumayan. Dulu tempat saya sebelumnya, memang semua diwajibkan. dan tidak ada tambahan kompensasi sesuai dengan jumlah yang dibawa”

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa adanya skema kompensasi dengan sistem berbasis anggaran cukup efektif memotivasi kinerja individu khususnya guru untuk menciptakan keselarasan tujuan dengan instansi. Skema insentif berbasis anggaran memiliki keterkaitan dengan sasaran yang dicapai secara eksplisit (*quota scheme*) dan hubungan eksplisit antara pembayaran dengan kinerja secara bersamaan, sedangkan bentuk insentif lainnya (Bonner & Sprinkle, 2002). Temuan ini selaras dengan penjelasan Bonner & Sprinkle (2002) bahwa skema insentif berbasis anggaran memungkinkan individu untuk dapat menetapkan sasaran pribadinya sehingga memiliki komitmen terhadap sasaran (*goals commitment*) yang lebih baik. Temuan ini, juga diperkuat dengan penjelasan Budiarti (2011) yang mengutip dari *International Society for Performance Improvement* (ISPI), bahwa skema insentif kuota (anggaran) merupakan sistem terbaik karena sistem ini dapat meningkatkan

persepsi kontrol yang dimiliki individu atas insentif yang akan diterimanya, dimana insentif yang akan diperolehnya sepenuhnya tergantung dari individu tersebut, tidak tergantung pada individu lainnya. Besarnya kontrol individu atas insentif yang akan diterimanya dapat meningkatkan kinerjanya. Adanya skema insentif berdasarkan anggaran kinerja yang dicapai secara eksplisit (*quota scheme*) mendorong guru pada instansi XYZ untuk memberikan kerja ekstra agar selaras dengan tujuan instansi.

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa upaya membingkai skema kompensasi moneter dalam bentuk lain dapat digunakan sebagai alternatif untuk meningkatkan nilai dari kompensasi tersebut. Lebih dari itu, juga ditemukan bahwa pemberian skema kompensasi perlu menyesuaikan dengan tujuan organisasi untuk mengoptimalkan tercapainya tujuan instansi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa skema insentif cukup efektif mendorong kinerja guru. Menariknya, temuan penelitian ini menunjukkan kompensasi moneter dengan desain pola skema insentif berbasis anggaran kinerja cukup efektif memotivasi kinerja guru. Temuan penelitian ini memiliki tiga implikasi utama, secara teoritis penelitian ini menunjukkan bahwa

berdasarkan perspektif teori pengharapan adanya pola desain berbasis anggaran kinerja mendorong motivasi kerja individu sehingga berpotensi meningkatkan kinerjanya. Selaras, dengan perspektif keagenan bahwa guru sebagai bagian ekonomi yang rasional akan cenderung mengoptimalkan kinerja keuangan dan non-keuangan untuk mengoptimalkan kompensasi yang diperoleh. Kedua, penelitian ini secara empiris melengkapi perkembangan penelitian dengan menunjukkan pentingnya desain secara spesifik pola insentif yang ideal untuk mendorong kinerja guru. Ketiga, penelitian ini memberikan informasi dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dan pengelola dalam melakukan pengambilan keputusan dan mendesain pola insentif yang ideal bagi organisasi.

Meskipun memiliki beberapa implikasi. Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan penelitian. Pertama, penelitian ini secara terbatas hanya mempertimbangan instansi pendidikan level tertentu, dimungkinkan terdapat perbedaan pola antara instansi di level sekolah dasar, menengah dan atas. Kedua, penelitian ini terbatas dilakukan ada instansi berbasis yayasan yang memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan yang lebih besar. Dengan demikian, penelitian lainnya dapat mempertimbangkan

mekanisme yayasan yang berbeda. Lebih dari itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangan level sekolah yang heterogen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S., Sujanto, B., & Ahmad, M. (2020). Pengaruh kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru MTs swasta di kabupaten jepara. *Jurnal Visipena*, 180-193.
- Adri, N. U K. (2017). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja guru honorer di smp negeri 2 sungguminasa. *Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar*.
- Anabanu, M., Gesi, B., & Sunarya, H. (2020). Pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja guru madrasah ibtidaiyah dan sekolah dasar di kecamatan amanuban timor. *Jurnal Manajemen*, 209-218.
- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System*, 12th edition. McGraw Hill International Edition, New York, USA.
- Armstrong, M., & H. Murlis. (2004). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5th edition. Kogan Page Limited, London, UK.
- Audina, A., & Imaniyati, N. (2017). Upaya meningkatkan kinerja guru melalui kompensasi dan disiplin kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1-9.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations, and Society*, 27(4): 303 –345.
- Budiarti, L. (2011). Pengaruh Skema Insentif dan Umpan Balik pada Kinerja: Pengujian Teori Instrumen. *Disertasi. Program MSi dan Doktor FEB UGM, Yogyakarta*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Darianto, M., S., & Lestari, A. (2022). Pengaruh kompensasi finansial dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru SMK Wahid Hasyim glagah. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 757-765.

- Dewi, R. (2018). Pengaruh kepemimpinan, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja guru SD Negeri 69 Kota Bengkulu. *Baabu Al-Ilmi*, 1-13.
- Ekawati, M. (2018). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja guru honorer di smp negeri 2 sungguminasa kabupaten gowa. Skripsi, *Universitas Islam Alauddin Makassar*.
- Gea, A. F., Sadewo, J. D., Hasanah, U., Prasetyawan, E., Saputro, T. V. D., Rahmawati, S., ... & Suprapti, S. (2023). Application of Gamification with "SIKMA" to Increase Motivation and Learning Independence Attitudes. *Asian Journal of Community Services*, 2(1), 145-152.
- Handayani, T. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Utilitas*, 24-34.
- Haryoko, N., Wahono, B., & Sarasati, E. (2020). Pengaruh kompensasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja guru (Study Kasus di SMK Plus Al Maarif Singosari). *Jurnal Riset Manajemen*, 56-72.
- Hunta, S., Ibrahim, M., & Suyanto, M. (2022). Pengaruh pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, tanggung jawab dan kompensasi terhadap kinerja guru. *Edusaintek: Jurnal Pendidikan, Sains dan Teknologi*, 171-183.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. *Journal of business*, 469-506.
- Khasanah, N. (2014). Pengaruh kompensasi finansial, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepribadian guru akuntansi smk se-kabupaten kendal. *Journal of Economic Education*, 15-17.
- Kusufi, M. S., Rohma, F. F., & Muhammad, E. (2020). Pengaruh Horizon Skema Turnamen dan Frekuensi Publikasi Informasi Relatif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 4(1), 1-12.
- Kusuma, M., Sumowo, S., & Hermawan, H. (2022). Pengaruh kedisiplinan, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK Darussalam Blokagung Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 158-165.

- Larasati, A. S. (2021). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru-guru di perguruan al jam'iyatul washliyah amplas medan. *Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Lie, D., Butarbutar, M., Chandra, E., Efendi, & Zega, A. (2021). Pengaruh rekrutmen dan kompensasi terhadap kinerja guru pada SMK Swasta HKBP (STM) Pematangsiantar. *Journal of Management Sciences*, 125-131.
- Luhulima, Nur Endang. (2018). Hubungan lingkungan kerja, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja guru mts negeri di kota malang. *Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Mariatie, N., Hasanah, S., Syarifuddin, Fanggidae, E., & Wardani, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan kompensasi terhadap kinerja guru dengan mediasi motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 102-112.
- Nahartyo, E., Rohma, F. F., & Mursita, L. Y. (2020). The Mediating Effect of Overcompensation of Rationalisation on Instrumental Climate and Escalation of Corruption Relationship. *Asian Academy of Management Journal*, 25(2).
- Notty, N. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja guru dan staf sekolah advent dki jakarta. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 65-82.
- Nursakinah. (2019). Pengaruh kompensasi finansial dan motivasi mengajar terhadap kinerja guru ekonomi sma negeri di kabupaten gowa. *Skripsi, Universitas Negeri Makassar*.
- Oktiyani, R., & Nainggolan, K. (2016). Analisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di sma negeri 1 klaten. *Ecodemica*, 136-145.
- Parmin. (2017). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru tidak tetap (gtt) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Fokus Bisnis*, 21-38.
- Pitri, A. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di SMP NEGERI 3 Batusangkar. *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 1-11.

- Purnasari, P. D., Silvester, S., Manulang, R., Wulandari, D., & Dimmera, B. G. (2022). PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENGUKURAN TINGKAT KESIAPAN DIGITALISASI PEMBELAJARAN SEKOLAH DASAR DITINJAU DARI PERSPEKTIF PENDIDIK DAN PESERTA DIDIK WILAYAH PERBATASAN. *Sebatik*, 26(2), 725-731.
- Rohma, F. F. (2022). Mitigating The Harmful Effect of Slack: Does Locus of Commitment (Organizational Versus Colleague) Play a Role. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 17(3).
- Rohma, F. F., & Novitasari, I. (2022). Portrait of Performance Measurements: A Case Study in Micro Organization. *Journal Of Economics, Management, and Business Research*, 3(2).
- Sameang, A., & Sutarsih, C. (2015). Kompensasi, motivasi berprestasi dan kinerja mengajar guru smp di yala thailand selatan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 13-22.
- Sara, S., Hidayat, M., & Astuti, Y. (2020). Analisis pengaruh pemberian kompensasi finansial dalam meningkatkan kinerja guru. *JURNAL MAPPESONA*.
- Setianigsih, W., & Kader, M. (2018). Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja guru. *Jurnal ekonomi Ilmu Manajemen*, 313-320.
- Situmorang, K., Batubara, R., & Ningsih, W. (2022). Sistem Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik (Studi Kasus SDN 014687 Rawang Pasar IV). *Jurnal Edumaspul*, 703-709.
- Sugeng. (2019). Pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12-23.
- Suherman, A. (2021). Pengaruh kompetensi, kompensasi, disiplin kerja terhadap kinerja guru. *Journal of Management and Business Review*, 614-629.
- Sulaiman, H., Sukmawati, & Chalid, L. (2019). Pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial terhadap kinerja guru sekolah menengah kejujuran di kabupaten maros. *YUME : Journal of Management*, 253 - 262.

Syamra, Y. (2016). Pengaruh kompensasi finansial dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru smk negeri pariwisata di kota padang. *ECONOMICA Journal of Economic and Economic Education*, 258-268.

Tandika, A. (2018). Hubungan antara diklat dan kompensasi dengan peningkatan kinerja guru pada sekolah dasar negeri di kota solok. *Jurnal al-Fikrah*, 173-184.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015, Tentang Guru dan Dosen.

Widayati, K. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi. *Widya Cipta*, 17-24.

Windasari. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Se-Kecamatan Bangil. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 188-192.