

Perspektif Strategik dan Kebijakan Pemberian Kompensasi di Sektor Publik: Komparasi Aparatur Sipil Negara dan Militer

Mery T P Hutagalung¹, Purniawaty², Hasiib Bintang Purnama³

^{1,2,3} Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Email: meryhutagalung@gmail.com¹, niapurniawatis@gmail.com²,
hasiibintang@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari perspektif strategik dan kebijakan dalam pemberian kompensasi di lingkungan instansi pemerintah dengan melakukan perbandingan pada pelaksanaan di lingkungan Aparatur Sipil Negara dan Militer. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di Kementerian Kesehatan mewakili Aparatur Sipil Negara, dan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara sebagai wakil Tentara Nasional Indonesia. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa pemberian kompensasi diperlukan untuk tetap mempertahankan kinerja dan motivasi pegawai, dalam perencanaan pemberian kompensasi menggunakan strategi dan kebijakan berupa peraturan-peraturan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing instansi namun tetap memperhatikan serta memenuhi lima komponen penting yaitu sisi objektivitas, keselarasan internal, daya saing eksternal, kontribusi karyawan dan manajerial, serta dilakukan secara transparan dan tetap menjunjung tinggi asas keadilan. Sehingga diharapkan kompensasi yang diberikan tetap dapat mempertahankan kinerja pegawai sebagai abdi negara dalam melayani masyarakat.

Kata kunci: *Kompensasi, Strategi Kompensasi, Sektor Publik*

Abstract

This research aims to study strategic perspectives and policies in compensation within government agencies by comparing the implementation in the State Civil Apparatus and the Military. The implementation of this research was carried out at the Ministry of Health representing the State Civil Apparatus, and the Indonesian National Army Air Force as a representative of the Indonesian National Army. The results of this study found that compensation is need to maintain employee performance and motivation, in planning compensation using strategies and policies in the form of regulations tailored to the needs of each agency but still pay attention to and fulfill five important components, objectivity, internal alignment, external competitiveness, employee contributions and management, and are carried out transparently and still uphold the principles of justice. So it is hope that the compensation provide can still maintain the performance of employees as state servants in serving the community.

Keywords: *Compensation, Compensation Strategic, Public Sector*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki tujuan yang harus dicapai, oleh karena itu seluruh anggota organisasi akan dituntut untuk berkontribusi dan meningkatkan kinerjanya. Keberadaan anggota organisasi sebagai Sumber Daya Manusia merupakan hal yang vital untuk diperhatikan oleh organisasi itu sendiri. SDM yang potensial yang dikelola dan didukung oleh organisasi akan mengantarkan organisasi menuju kesuksesan. Didasari betapa bernilainya SDM tersebut maka imbalan yang setimpal dan layak perlu diberikan kepada anggota organisasi sebagai penghargaan atas hasil kerjanya. Menurut Undang-Undang nomor 13

tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan bahwa para pekerja mempunyai hak untuk menerima upah sebagai imbalan atau kompensasi dalam bentuk lainnya.

Kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat yang diberikan anggota organisasi kepada organisasi tempatnya bekerja. Kesejahteraan anggota organisasi dapat dilihat dari banyaknya jumlah kompensasi yang diterima, oleh karena itu kompensasi dapat memotivasi pekerja untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diberikan organisasi dengan baik. Kompensasi akan sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja dari anggota organisasi. Sistem kompensasi dengan kriteria yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi dan dapat menyajikan prosedur rinci dalam menentukan tingkat pasar, mengevaluasi jabatan, membuat struktur gaji, serta memberikan kesejahteraan terukur kepada anggota organisasi.

Kompensasi dapat berbentuk finansial ataupun non finansial. Pemberian kompensasi pada setiap organisasi dapat berbeda beda. Dalam melakukan pemberian kompensasi diperlukan strategi dan kebijakan tertentu agar dapat tetap memberikan motivasi dan mempertahankan kinerja dari anggota organisasi. Pada sektor publik strategi dan kebijakan terkait pemberian kompensasi diatur oleh pemerintah, namun terdapat perbedaan yang tergantung pada kebutuhan masing-masing organisasi tersebut. Pada penelitian ini akan membahas perbedaan Perspektif strategik dan kebijakan pemberian kompensasi di sektor publik dengan analisa komparasi antara ASN dan Militer, dengan studi kasus dilakukan pada Kementerian Kesehatan dan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) sesuai dengan profesi dan Instansi tempat penulis bekerja.

METODE

Artikel ini bertujuan untuk mempelajari lebih dalam terkait strategi dalam pemberian kompensasi di sektor publik. Metode yang digunakan adalah studi pustaka (*literature review*) untuk mengeksplorasi perbedaan-perbedaan dalam pemberian kompensasi di lingkungan instansi pemerintahan. Literatur yang digunakan adalah dari beberapa artikel terkait seperti penelitian terdahulu, buku dan peraturan-peraturan yang membahas mengenai strategi pemberian kompensasi. Peraturan-peraturan yang dipakai dikhususkan untuk dua instansi pemerintahan yang diambil sebagai contoh perbandingan dalam strategi pemberian kompensasi di sektor publik yaitu TNI Angkatan Udara dan Kementerian Kesehatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompensasi

Kompensasi adalah kumpulan dari seluruh pengeluaran yang dikeluarkan oleh pemberi kerja baik itu organisasi, perusahaan, atau instansi pemerintah yang diterima oleh anggota organisasi, atau pegawai baik secara langsung, rutin ataupun tidak langsung (pada masa yang akan datang) dan pembayaran ini terdiri dari lima kategori yaitu : gaji pokok, insentif jangka pendek (kurang atau sama dengan satu tahun), insentif jangka panjang (lebih dari satu tahun), manfaat dan tambahan. Deluca,(1993). Selain itu menurut Kasmir, (2016) kompensasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu bentuk timbal jasa berupa penghargaan terhadap pegawai atas pengabdian, pencapaian yang telah diberikan kepada organisasinya.

Berdasarkan jenisnya kompensasi dibedakan dalam dua bentuk yaitu kompensasi finansial dan non finansial (natura). Menurut Kasmir, (2016) Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung yaitu berupa upah, gaji, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial yang tidak langsung dapat berupa asuransi, pensiun, liburan, pendidikan, perumahan dan bentuk lainnya.

Pemberian kompensasi memiliki berbagai tujuan, seperti yang dikemukakan oleh Samsudin.S (2010) dan Yani. M (2012) yaitu :

1. Dapat memperoleh pegawai yang berkualitas, karena pemberian kompensasi yang tinggi dapat menjadi daya tarik bagi pelamar yang memiliki kualitas tinggi untuk melamar sehingga pegawai yang akan didapatkan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan organisasi atau perusahaan.

2. Mempertahankan pegawai yang sudah bekerja, dimana kompensasi yang kompetitif merupakan salah satu alasan pegawai untuk tetap bekerja secara loyal terhadap tempat bekerjanya.
3. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai, pemberian kompensasi yang baik dan kompetitif akan memacu pegawai untuk lebih produktif dan memiliki daya saing yang tinggi.
4. Memajukan organisasi atau perusahaan, semakin tinggi pemberian kompensasi menunjukkan keberhasilan atau keuntungan yang didapatkan organisasi atau perusahaan tersebut, hal ini juga didukung oleh kinerja pegawai yang semakin baik.
5. Pemenuhan kebutuhan ekonomi, dengan menerima upah, gaji atau dalam bentuk lainnya maka pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dan merupakan jaminan ekonomi bagi dirinya dan keluarga yang ditanggungnya.
6. Menciptakan keseimbangan dan keadilan baik dalam lingkungan eksternal dan internal yaitu dengan pemenuhan persyaratan yang ditentukan perusahaan oleh pegawai untuk menerima kompensasi tertentu.
7. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, pemberian kompensasi dapat mempertahankan perilaku pegawai yang sudah ada dan merupakan insentif untuk perbaikan di masa yang akan datang.
8. Pengendalian biaya, sistem manajemen kompensasi dapat mengurangi biaya seleksi dan rekrutmen serta pelatihan pegawai yang baru, serta menghindari adanya posisi yang kosong sehingga tidak mengganggu produksi atau pelayanan terhadap pelanggan.
9. Mengikuti aturan hukum yang telah ditetapkan pemerintah dengan memberikan gaji, upah dan lainnya sesuai dengan ketentuan yang telah diatur.
10. Menghindari terjadinya konflik, pemberian kompensasi yang memadai akan menghindari terjadinya konflik antara sesama pegawai ataupun dengan organisasi atau perusahaan.

Dalam pemberian kompensasi harus memperhatikan dan memenuhi beberapa persyaratan antara lain memenuhi asas keadilan, dengan cara disesuaikan dengan golongan, kepangkatan atau pendidikan dari pegawai, semakin tinggi kualitas dan kinerja seseorang akan mempengaruhi kompensasi yang didapatnya. Asas keadilan ini yang termasuk dalam salah satu tujuan dari pemberian kompensasi seperti telah diuraikan sebelumnya, Milkovich (2014) membagi kedalam 2 jenis keadilan yang menjadi perhatian bagi pegawai. Kedua jenis keadilan tersebut adalah:

1. Keadilan distributif yaitu keadilan dalam besaran kompensasi yang diberikan kepada para pegawai
2. Keadilan prosedural yaitu keadilan dalam pembuatan kebijakan yang menentukan jumlah kompensasi yang akan didapat oleh pegawai.

Elemen kunci dari penerapan asas keadilan tersebut adalah komunikasi dimana pegawai ingin mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu mereka juga menginginkan kesempatan untuk memberikan masukan terhadap standar yang diterapkan kepada mereka serta informasi terkait cara kerja dan sistem pembayaran. Syarat lainnya yang harus dipenuhi adalah pemberian kompensasi juga harus menarik dan kompetitif sehingga dapat bersaing dengan organisasi atau perusahaan sejenis. Selain itu kompensasi juga cukup dan layak bagi pegawai namun juga harus mempertimbangkan kemampuan dari perusahaan serta mematuhi ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Pemberian kompensasi kepada pegawai juga harus memiliki strategi yang dilihat dari berbagai aspek menurut Milkovich,(2014), strategi pemberian kompensasi harus mempertimbangkan aspek dari sisi objektif, keselarasan internal, daya saing eksternal, kontribusi pegawai, dan sisi manajemen.

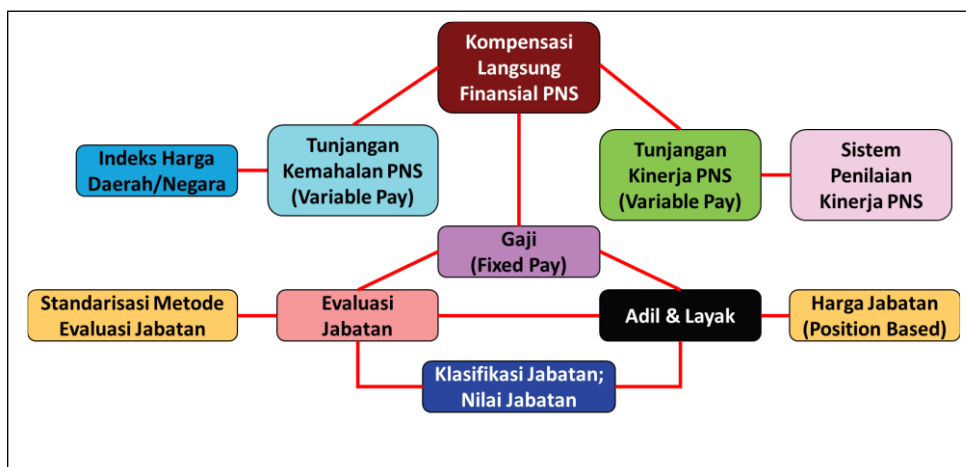
Kompensasi di Sektor Publik

Pada sektor publik, pemberian kompensasi pada dasarnya hampir sama dengan kompensasi secara umum, namun ada sedikit perbedaan. Misalnya untuk menghindari terjadinya konflik dalam tujuan pemberian kompensasi, hal ini tidak mungkin terjadi karena semua hal terkait kompensasi pada sektor publik mengikuti aturan yang dibuat oleh

pemerintah dan dipublikasi sehingga transparan dapat diketahui oleh publik. Adapun tujuan dari pemberian kompensasi pada sektor publik yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No 28 tahun 2001 adalah:

1. Untuk meningkatkan motivasi serta semangat juang;
2. Untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas kinerja;
3. Dapat dijadikan landasan dalam pemeliharaan moral; dan
4. Untuk meningkatkan kesejahteraan.

Jenis kompensasi di sektor publik juga memiliki 2 bentuk kompensasi yaitu kompensasi secara langsung (finansial) dan tidak langsung (non finansial). Komponen pada kompensasi tidak langsung antara lain tunjangan kesehatan, pensiun, pendidikan, perumahan dan cuti. Sedangkan komponen pada kompensasi secara langsung antara lain gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, tunjangan kinerja, uang makan, honorarium. Masing-masing komponen tersebut mempunyai aturan tersendiri karena menyelaraskan pada keadaan, situasi dan kondisi negara. Di bawah ini adalah skema pemberian kompensasi langsung (finansial) beserta landasan dalam pemberian besaran kompensasi tersebut:



Gambar 1. Skema Kompensasi Langsung Finansial PNS

Sumber: LAN RI

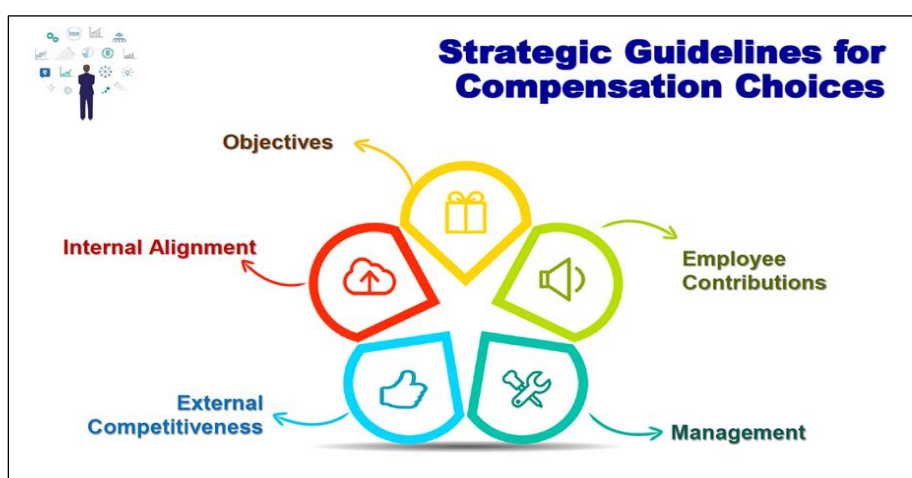
Pada gambar 1 Skema Kompensasi Langsung Finansial PNS terlihat bahwa komponen dari kompensasi finansial Aparatur Sipil Negara terdiri dari tiga yaitu:

1. Gaji (fixed pay) yang di dalamnya juga termasuk sub komponen yaitu tunjangan yang melekat pada gaji seperti tunjangan suami/istri, tunjangan anak, tunjangan beras dan tunjangan jabatan. Penentuan besaran gaji ini dilandaskan oleh jabatan (termasuk pangkat, golongan dan masa kerja). Jabatan ini diberikan harga jabatan melalui klasifikasi jabatan dan mengacu pada standarisasi metode dalam evaluasi jabatan, hal ini untuk menghasilkan besaran gaji yang layak dan berasas keadilan;
2. Tunjangan kemahalan (variabel pay), merupakan tunjangan yang hanya diberikan pada daerah yang memiliki indeks harga yang di atas rata-rata. Jadi tidak semua pegawai publik menerima tunjangan ini dan besarnya pun berbeda-beda tergantung dari indeks harga pada daerah tersebut;
3. Tunjangan kinerja (variabel pay), besaran tunjangan ini didasarkan pada kelas jabatan yang diduduki oleh pegawai publik, besaran per kelas jabatan pada setiap instansi publik berbeda-beda, ditentukan oleh pemerintah berlandaskan capaian indeks reformasi yang dihasilkan oleh masing-masing instansi. Pemberian tunjangan ini ke individu pegawai pun akan berbeda-beda walaupun dalam kelas jabatan yang sama, karena besaran yang akan diterima oleh masing-masing pegawai mengacu pada hasil penilaian kinerja pegawai itu sendiri.

Strategi Pemberian Kompensasi

Dalam Pemberian kompensasi harus berpedoman kepada strategi kompensasi agar semua tujuannya dapat tercapai. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) strategi adalah ilmu dan seni dalam penyusunan rencana dengan cermat mengenai satu ataupun banyak kegiatan yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan khusus. Pengertian lain tentang strategi adalah suatu seni untuk seseorang maupun kelompok dalam menggunakan kemampuan serta sumber daya untuk mencapai tujuan dengan cara yang dianggap efektif dan efisien dalam mencapai hasil yang diinginkan (Novi, 2023). Strategi kompensasi adalah Pendekatan strategis yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia yang mana kompensasi termasuk di dalamnya dapat menciptakan perubahan yang signifikan pada organisasi tersebut dengan fokus bagaimana karyawan diberikan kompensasi (Adilah dan Firdaus, 2022)

Pada penelitian ini strategi pemberian kompensasi akan merujuk pada teori strategi Milkovich (2014) yang mengungkapkan bahwa strategi kompensasi terdapat lima pedoman strategis seperti pada gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2. Strategic Guidelines for Compensation Choices

Sumber: Janri H.U.P Simanungkalit (2023)

Pada gambar 2, lima pedoman strategi dalam pemberian kompensasi adalah:

1. Objectives yaitu tujuan apa yang ingin dicapai dalam penetapan kompensasi;
2. Internal alignment yaitu membahas terkait hubungan di dalam organisasi seperti struktur gaji dan tunjangan;
3. External competitiveness yaitu membahas bagaimana seharusnya total kompensasi yang kita berikan berada pada posisi yang lebih baik dari competitors;
4. Employee contribution yaitu membahas terkait peningkatan kompensasi atau bonus dilihat dari peningkatan kinerja individu dan atau tim kerja;
5. Management yaitu terkait keterbukaan dalam penetapan dan pemberian kompensasi, transparansi tanpa ada rahasia dan memberi kesempatan kepada pegawai ikut terlibat dalam penetapan besaran kompensasi

Lima komponen strategi tersebut diterapkan dalam strategi pemberian kompensasi di sektor publik yaitu merujuk pada teori strategi Milkovich dapat dijabarkan seperti di bawah ini:

1. Objektif

Pemberian kompensasi dilakukan dengan tujuan untuk mendukung strategi bisnis serta mampu beradaptasi terhadap berbagai tekanan termasuk perubahan budaya dan peraturan secara global. Pada sektor publik strategi objektif ini telah diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 15 tahun 2019, dimana tujuan pemberian kompensasi adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan pegawai, memberikan apresiasi dan penghargaan yang adil bagi pegawai.

2. Keselarasan Internal

Melakukan penyelarasan pada jenis dan tingkat keterampilan serta pekerjaan yang akan diberikan kompensasi. Pada sektor publik struktur gaji diatur sesuai dengan pangkat dan golongan ruang serta masa kerja golongan, sedangkan tunjangan kinerja diberikan setelah mempertimbangkan pencapaian reformasi birokrasi, capaian kinerja organisasi dan capaian kinerja individu sesuai dengan kelas jabatan yang diduduki.

3. Daya saing eksternal

Mempertimbangkan besaran kompensasi yang dibandingkan dengan organisasi lainnya yang sejenis. Untuk sektor publik besaran kompensasi yang diberikan telah diatur oleh pemerintah, untuk tunjangan kinerja diberikan dengan besaran sesuai capaian reformasi birokrasi masing-masing instansi, hal ini menjadikan adanya persaingan antar instansi publik dalam mencapai penilaian reformasi birokrasi semaksimal mungkin.

4. Kontribusi karyawan

Pemberian kompensasi didasarkan pada hasil kinerja individu baik berupa peningkatan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan atau pelatihan, serta perubahan biaya hidup, kebutuhan pribadi. Sedangkan pada sektor publik pemberian kompensasi berupa gaji dan tunjangan yang melekat pada gaji (tunjangan suami/istri, tunjangan anak, tunjangan beras, tunjangan jabatan) diberikan mengikuti lamanya masa kerja. Untuk tunjangan berdasarkan kinerja diberikan sesuai dengan hasil kinerja individu, selain itu masih terdapat tunjangan khusus untuk pegawai yang diberikan tanggung jawab tambahan dan khusus. Contoh: insentif dan santunan kematian bagi tenaga kesehatan yang menangani pandemi, tunjangan brevet diberikan pada prajurit TNI dengan keterampilan khusus dan tunjangan khusus lainnya.

5. Manajemen

Transparansi dan keterbukaan keputusan pemberian besaran kompensasi yang diterima oleh setiap karyawan, dan keterlibatan pegawai dalam merancang dan pengelolaan sistem kompensasi. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dilakukan secara terbuka. Pemberian kompensasi pada sektor publik dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh publik tanpa ada rahasia. Contoh pemberian penghargaan dari negara berupa gelar, tanda kehormatan, tanda jasa pada upacara memperingati Hari Besar tertentu.

Komparasi Strategi Kompensasi

Pelaksanaan strategi kompensasi di sektor publik pada dasarnya diatur oleh pemerintah namun berbeda beda pelaksanaannya di setiap instansi. Selanjutnya akan dibahas secara rinci perbandingan antara dua instansi sektor publik, sebagai studi kasus dalam penelitian ini yaitu Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan ASN di Kementerian. Ke dua instansi sektor publik ini mempunyai karakter yang berbeda baik dari struktur, tanggung jawab, kewenangan, tugas dan fungsi serta golongan dan jabatannya. Pada TNI akan diwakili oleh Angkatan Udara dan pada ASN diwakili oleh Kementerian Kesehatan seperti yang dijelaskan dalam tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Komparasi Strategi Kompensasi TNI Angkatan Udara dan Kementerian Kesehatan

Strategi Kompensasi	TNI Angkatan Udara	Kementerian Kesehatan
Objektif	Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan, profesionalisme, kinerja dan kesejahteraan prajurit dalam	Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, daya guna, hasil guna dan kesejahteraan pegawai, serta

	rangka pelaksanaan reformasi di lingkungan TNI.	memberikan apresiasi dan penghargaan yang adil.
Keselarasan internal	<p>Penyelarasan besaran kompensasi diatur oleh pemerintah berupa :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2019, yang mengatur tentang besaran gaji yang dibedakan berdasarkan pangkat dan golongan ruang serta masa dinas dalam pangkat.2. Peraturan Presiden Nomor 102 Tahun 2018 yang mengatur tentang besaran tunjangan kinerja yang diberikan dengan mempertimbangkan hasil capaian reformasi birokrasi, kinerja organisasi dan kinerja individu.	<p>Penyelarasan besaran kompensasi diatur oleh pemerintah berupa :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2015, yang diatur sesuai dengan golongan ruang dan masa kerja golongan.2. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 41 Tahun 2022 mengatur tentang tunjangan kinerja, besarnya disesuaikan dengan kelas jabatan dengan mempertimbangkan empat indikator yaitu kehadiran, kinerja, penugasan dan hukuman disiplin3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1981 mengatur pemberian tunjangan kecacatan, perawatan dan wafat dalam tugas.
Daya saing eksternal	<p>TNI juga mendapatkan berbagai tunjangan. Di antaranya tunjangan istri/suami, tunjangan anak, tunjangan pangan, tunjangan jabatan, tunjangan pengabdian wilayah terpencil, tunjangan jabatan struktural/fungsional, uang lauk pauk, dan lainnya. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Pertahanan RI Nomor 33 tahun 2017. sementara untuk tunjangan kinerja tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 102 tahun 2018. Berdasarkan Perpres tersebut, tunjangan TNI dibagi menjadi kurang lebih 19 kelas jabatan. Setiap kelas jabatan memiliki nominal yang berbeda.</p>	<p>Daya saing eksternal dapat dilihat dari perbedaan pemberian besaran tunjangan kinerja dimana saat ini Kementerian Kesehatan baru mendapatkan 75% yang ditetapkan berdasarkan pencapaian nilai indeks Reformasi Birokrasi (RB) yang diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 48 Tahun 2018. Perbedaan besaran dengan Kementerian lain cukup beragam karena ada yang besarnya masih dibawah 75% namun ada yang hampir mencapai 90-100%, contoh Kementerian Keuangan. Untuk meningkatkan besaran tunjangan kinerja ini maka Kementerian Kesehatan harus meningkatkan nilai indeks RB</p>

Kontribusi Pegawai	Prajurit yang memiliki keterampilan khusus diberikan tunjangan brevet dan keterampilan khusus yang besarnya diatur dengan Peraturan Kepala Staf Angkatan, Contoh di Matra Udara : Penerbang, Juru Mudi Udara, Freefall, Jump Master	Insentif dan santunan kematian bagi tenaga kesehatan yang menangani covid-19 sesuai dengan Permenkes NO. HK.01.07/MENKES/4239/2021 Penambahan kompensasi melalui tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian Kesehatan dapat diberikan berdasarkan kinerja pegawai apabila ditunjuk sebagai pelaksana tugas dan atau pelaksana harian : <ol style="list-style-type: none">1. Pegawai yang memiliki jabatan setingkat akan mendapatkan penambahan tunjangan kinerja sebesar 20%2. Pegawai yang memiliki jabatan satu tingkat dibawahnya akan mendapatkan penambahan tunjangan kinerja sebesar selisih antara tunjangan kinerja pada jabatan definitifnya dengan tunjangan kinerja dalam jabatan yang dirangkapnya.3. Pegawai yang memiliki jabatan fungsional akan mendapatkan tambahan tunjangan kinerja sebesar 20% sesuai dengan tunjangan kinerja pada jenjang jabatan yang dirangkapnya Sesuai Permenkes no 41/2022
Manajemen	Dalam lingkungan TNI <i>Reward</i> yang diberikan kepada Prajurit dan PNS yang memiliki prestasi dapat berupa kenaikan pangkat luar biasa mendahului rekan rekannya, promosi untuk mengikuti pendidikan pengembangan umum (Secapa, Secapa, Diklapa dan Sesko Angkatan dan Sesko TNI) dan promosi menduduki jabatan yang strategis.	Strategi management pada pemberian kompensasi di Kementerian Kesehatan : <ol style="list-style-type: none">1. Transparansi : Pada setiap penetapan perubahan besaran kompensasi dilakukan secara transparan dan diinformasikan kepada seluruh pegawai.2. Dalam menentukan kompensasi berupa penghargaan telah melibatkan penilaian dari seluruh pegawai, namun terkait perancangan dan pengelolaan

sistem kompensasi belum melibatkan pegawai.

Dari tabel 1 di atas dapat dilihat penerapan strategi dan kebijakan pemberian kompensasi di sektor publik bila dilihat dari perspektif strategi dan kebijakannya mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Milkovich.

1. Pada komponen objektif dapat dilihat bahwa dari kedua instansi memiliki tujuan pemberian kompensasi yang sama yaitu untuk mendukung strategi pemerintah untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat melalui peningkatan kinerja, serta kesejahteraan dari pegawai masing-masing instansi, sehingga diharapkan dapat memberikan hasil berupa pelayanan publik yang berkualitas.
2. Dalam penyelarasan internal tergambar bahwa kedua instansi telah melakukan penyelarasan pemberian kompensasi sesuai dengan jenis, tingkat keterampilan dan pekerjaan yang akan diberikan kompensasi dimana besaran kompensasi ditentukan oleh pangkat, golongan, masa kerja dan kinerja organisasi berupa nilai capaian reformasi birokrasi serta kinerja individu yang kebijakannya diatur dalam peraturan yang berbeda.
3. Untuk komponen daya saing internal terlihat bahwa pemberian besaran kompensasi di sektor publik juga mempertimbangkan besaran di instansi lain yang sejenis dengan cara memperhitungkan besaran kompensasi sesuai dengan capaian reformasi birokrasi di instansinya masing-masing, semakin tinggi capaian reformasi birokrasi akan meningkatkan besaran kompensasi yang diterima instansi tersebut dengan demikian memacu pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik agar capaian reformasi birokrasi mencapai hasil maksimal. Hal ini secara tidak langsung berdampak daya saing dari instansi pemerintah untuk menarik minat masyarakat bergabung menjadi ASN dalam instansi pemerintah dengan melihat besaran kompensasi yang akan diterima.
4. Dilihat dari komponen kontribusi karyawan maka setiap dari kedua instansi telah menerapkan kondisi dimana kompensasi yang diterima merupakan hasil kinerja baik secara individu maupun instansi, dimana semakin besar tanggung jawab atau semakin berat tugas yang diberikan maka besaran kompensasi juga akan disesuaikan, selain itu keterampilan atau kompetensi khusus yang dimiliki seseorang, serta resiko yang harus dihadapi dalam menjalankan tugas juga akan mempengaruhi kompensasi yang akan diterima.
5. Pada komponen manajemen terlihat jelas di kedua instansi telah menerapkan prinsip transparansi dalam proses penetapan pemberian kompensasinya, terutama untuk penghargaan kepada pegawai yang berprestasi. Namun proses penetapan perancangan dan pengelolaan sistem kompensasi pada sektor publik masih belum sepenuhnya melibatkan pegawai karena telah diatur oleh pemerintah melalui instansi yang berwenang untuk menentukan besarnya.

SIMPULAN

Dalam mencapai tujuan suatu organisasi diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja dan motivasi yang tinggi. Untuk mempertahankan hal tersebut maka perlu adanya pemberian kompensasi kepada pegawai. Berdasarkan perspektif strategi pemberian kompensasi maka pemberian kompensasi perlu mempertimbangkan lima komponen berupa objektivitas, keselarasan internal, daya saing eksternal, kontribusi pegawai dan manajemen. Pemberian kompensasi di sektor publik dalam hal ini ASN dan Militer pada dasarnya telah dilakukan secara transparan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta telah memenuhi kelima komponen tersebut, walaupun terdapat perbedaan pada setiap instansi yang disesuaikan dengan tugas, serta fungsinya. Pada pelaksanaannya pemberian kompensasi diharapkan dapat menjaga komitmen, motivasi dan meningkatkan kinerja pegawai dilingkungan ASN dan Militer untuk senantiasa memberikan sumbangsuhnya bagi bangsa dan negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilah. B, Firdaus. I.N (2022). Strategi Kompensasi di Perusahaan https://www.researchgate.net/publication/363365910_Strategi_kompensasi_di_dalam_perusahaan diakses tanggal 4 Oktober 2023 pukul 16.22 WIB
- DeLuca, M (1993). Handbook of Compensation Management. United State of America; Prentice Hall
- Janri Haposan U.P. Simanungkalit (2023). Bahan Ajar Perspektif Stratejik & Kebijakan Kompensasi Mata kuliah Kompensasi & Tunjangan di Sektor Publik. Jakarta. FIA UI
- Kasmir (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktek. Jakarta;PT Raja Grafindo Persada
- Milkovich.G, Newman. J, Gerhart. B. (2014). Compensation. New York; McGraw-Hill
- Muljani, N (2002). Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan: 4(2): 108-122
- Novi V (2023). Pengertian Strategi. <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-strategi/> diakses tanggal 3 Oktober 2023 pukul 15.39 WIB
- Ruky, A.S. (2006). Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan.Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin. S (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung; Pustaka Setia.
- Yani, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Suripto, P. Azizah, M. Indra, H. T. (2020). Kajian Model LAN Deput iKajian dan Inovasi Manajemen ASN Pusat kajian Manajemen ASN