

Kinerja Karyawan :
Sebuah kajian Tentang Kompensasi dan Motivasi

Oleh:

Eko Agus Alfianto

Dosen Fisip Univ. Yudharta, Pasuruan.

Abstrak Kombinasi antara kompensasi, motivasi, dan kinerja karyawan, satu kesatuan hasil yang dapat dibentuk atas dua unsur yaitu kompensasi dan motivasi. Kinerja karyawan sebagai paradigma akhir tidak dapat terwujud tanpa adanya unsur pembentuk utama yaitu kompensasi dan motivasi. Demikian pentingnya kompensasi dan motivasi sehingga dapat menentukan karyawan dikatakan berkinerja atau tidak. Karyawan memiliki motivasi kerja karena adanya pembentuk utama, kompensasi. Karena kompensasi dapat menarik setiap karyawan untuk terpancing, tedorong, dan termotivasi untuk bekerja.

Keywords: Kompensasi, motivasi, kinerja,

I. PENDAHULUAN

Kinerja, adalah sebuah keinginan besar yang menjadi target bagi sebuah perusahaan dan juga karyawan agar mendapatkan produktivitasnya baik secara internal maupun eksternal. Kata kinerja, tidak mudah diterapkan dan dimiliki oleh seorang karyawan, pegawai, atau pekerja, karena di dalamnya terdapat instrumen-instrumen penting dan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Untuk mendapatkan sebuah kinerja, instansi perlu menelaah terlebih dahulu komponen-komponen penting apa saja yang menjadi penunjang lahirnya sebuah kinerja.

Komponen-komponen penting yang menjadi penunjang kinerja tersebut adalah:

kompensasi, motivasi, pelatihan, dan kemampuan. Dari komponen-komponen tersebut tergambar bahwa sebenarnya baik instansi dan karyawan sama-sama menjalankan program kinerja secara terpisah sehingga saling memacu diri untuk terciptanya kerja sama yang linier dan terprogram. Instansi menyediakan program kompensasi dan pelatihan bagi karyawan, sementara karyawan dengan adanya kompensasi menjadi termotivasi untuk bekerja keras agar mendapatkan kompensasi, serta menjadi lebih berkemampuan, berpengetahuan dan berketerampilan setelah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi tempatnya bekerja.

Kombinasi antara kompensasi, motivasi, pelatihan dan kemampuan karyawan memiliki spesifikasi yang berbeda satu sama lainnya dalam proses pembentukan kinerja karyawan. Perbedaan spesifikasi tersebut sebenarnya terletak pada konsep dan proses pembentukan, pengembangan dan pemeliharaan kinerjanya, namun secara substantif memiliki tujuan yang sama yaitu pembentukan kinerja karyawan. Karyawan semangat bekerja karena adanya kompensasi yang diterimanya, makin tinggi kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Demikian pula dengan pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi, adanya pelatihan menjadikan karyawan akan semakin memiliki pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan. Secara otomatis, pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan akan mendorong karyawan tersebut untuk lebih rajin dalam bekerja karena tidak ada lagi kendala dan kesulitan teknis ataupun hambatan yang dihadapinya.

Kinerja sebagai satuan instrumen yang terdiri dari kompensasi, motivasi, pelatihan dan kemampuan karyawan mendorong dua sisi yang saling asing memacu memberikan respon dan porsi yang sama besarnya baik secara individual atau parsial maupun secara bersama-sama atau

simultan. Karena respon dan porsi yang sama besarnya akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan individual dan simultan dalam menukarkan waktu mereka dalam sebuah prestasi yaitu kinerja.

Dalam memacu kinerja, perlu dipersiapkan secara serentak baik oleh instansi yang membutuhkan karyawan agar berkinerja, maupun oleh karyawan sendiri sebagai orang yang harus berkinerja. Artinya bahwa dua sisi tersebut yaitu instansi dan karyawan dalam mempersiapkan kinerja perlu dipersiapkan secara serentak, bersama-sama dan simultan agar tidak terjadi ketimpangan di salah satu sisi. Nampak jelas di sini bahwa dua sisi yaitu karyawan di satu sisi dan instansi di sisi lainnya sebenarnya sama-sama membutuhkan kinerja, karena hanya dengan kinerjalah keduanya sama-sama diuntungkan. Kaitannya dengan kinerja, sebuah instansi telah memiliki standar-standar tertentu dengan parameter khusus sebuah kinerja dapat dimiliki oleh seorang karyawan. Parameter tersebut di antaranya adalah: kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan ketepatan waktu kerja. Jika seorang karyawan telah mencapai tiga unsur utama kinerja tersebut, maka karyawan dapat dikatakan berkinerja. Indikator kinerja yang terdiri dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan

ketepatan waktu kerja adalah paramater yang dapat dijabarkan lebih luas lagi ke dalam item-item yang lebih spesifik sehingga dapat menggambarkan kondisi kejiwaan seorang karyawan.

Indikator kinerja yang telah menjadi dasar untuk dapat menterjemahkan instrumen-instrumen kinerja secara terukur memiliki karakteristik yang unik dalam mengukur kejiwaan dan kondisi kerja karyawan. Karena dengan menggunakan indikator tersebut dapat diketahui semua keinginan karyawan dalam usahanya berkinerja dan memberikan sebagian besar perhatian dan waktunya untuk bekerja. Demikian halnya dengan instansi kerja, untuk memacu karyawan agar berkinerja setiap item yang disusun harus didesain sedemikian rupa sehingga dapat menangkap dan menyerap setiap keinginan karyawan dalam usahanya untuk berkinerja.

II. KOMPENSASI

Tujuan utama karyawan dalam bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi dalam arti luas memiliki bermacam-macam istilah disesuaikan dengan tingkat dan jenis pemberian kompensasinya. Kompensasi menurut jenisnya dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Pembagian ini

dimaksudkan untuk memisahkan antara pembayaran dalam bentuk finansial atau *fresh money* dengan pembayaran dalam bentuk pelayanan atau *Service*.

Kompensasi finansial dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (a). Kompensasi langsung, dan (b). Kompensasi tak langsung. Perbedaan pembayaran kompensasi tersebut bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk mendapatkan kompensasi yang seluas-luasnya sejalan dengan merit yang telah dicapainya. Pembayaran kompensasi berdasarkan merit adalah sistem pembayaran yang sesuai dengan keinginan instansi atau pembayaran non-instansional lainnya karena dapat merangsang karyawan dalam mendapatkan kompensasi yang seluas-luasnya.

Kompensasi langsung dalam hal ini mempunyai karakteristik yang berbeda-beda satu sama lainnya sesuai dengan namanya berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan oleh instansi. Kompensasi langsung tersebut adalah: (1). Gaji, (2). Komisi, (3). Bonus, (4). Insentif, dan (5). Upah. Kompensasi-kompensasi tersebut dibayarkan secara langsung kepada karyawan setelah karyawan tersebut mencapai batas-batas yang telah ditetapkan oleh instansi.

(1). Gaji, adalah kompensasi finansial langsung yang dibayarkan kepada

karyawan setelah karyawan tersebut menjalankan tugas dan pekerjaannya selama satu bulan, sedangkan besar-kecilnya gaji ditetapkan oleh instansi tempatnya bekerja.

(2). Komisi, adalah kompensasi finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan setelah karyawan tersebut meraih sebuah prestasi khusus untuk instansi sehingga instansi memperoleh keuntungan, sedangkan pembayarannya dilakukan sekali prestasi. Contoh, karyawan berhasil deal memasarkan produk instansi.

(3). Bonus, adalah kompensasi finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan setelah karyawan tersebut meraih prestasi masuk kerja secara terus-menerus tanpa absen dan tanpa kesalahan, sehingga dapat memberikan produktivitas bagi instansi kerjanya

(4). Insentif, adalah kompensasi finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan untuk merangsang karyawan meningkatkan motivasi kerja agar lebih bergairah. Pembayarannya dilakukan sesuai dengan kondisi keuangan instansi dan bersifat temporer atau insidental, artinya setelah karyawan bekerja sesuai dengan keinginan instansi, maka pembayaran ini dapat dihentikan.

Sedangkan kompensasi tak langsung adalah jenis kompensasi dengan sistem

pembayaran yang dilakukan secara tidak langsung. Jenis kompensasi dengan sistem pembayaran yang dilakukan secara tidak langsung dan dapat dinikmati oleh karyawan dengan tujuan memberikan rasa nyaman dan rasa aman. Bentuk-bentuk kompensasi tak langsung misalnya: 1). Program asuransi, seperti prosedur keanggotaan jaminan sosial tenaga kerja, 2). Pembayaran pensiun, Sistem pembayaran pensiun yang sederhana, 3). Asuransi tenaga kerja, Sistem pembayaran jaminan sosial tenaga kerja, 4). Tugas yang menarik tantangan, Prosedur pemberian tugas, 5). Tanggung jawab, Pelaporan tanggung jawab, 6). Pengakuan pimpinan, Frekuensi pengakuan pimpinan, 7). Kebijakan yang sehat, Kesesuaian keadilan dengan harapan, 8). Ruang kantor, Memiliki ruang kantor khusus, 9). Rekan kerja menyenangkan, Dukungan rekan kerja, 10). Lingkungan kerja yang nyaman, Terletak pada daerah yang strategis

Mangkunegara (2000:84), mengemukakan bahwa, Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun majikan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Lebih lanjut Mangkunegara (2000:84), mengemukakan bahwa, kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarga.

Risher (1996), dalam jurnal *“Rethinking Base Pay Program : New Needs, NewModels,Newstrategis”*, mengemukakan bahwa, kenaikan gaji perorangan umumnya berdasarkan merit, tetapi dalam kenyataannya karyawan dengan kinerja terbaik tidak pernah dibayar secara signifikan lebih banyak dibanding mereka yang kemampuannya sedikit.

Cardello (2002), mengemukakan bahwa, pembayaran premi berupa jaminan kesehatan, perawatan anak, perawatan dependen, biaya medis, dan pemberian keringanan pada pajak dolar berarti bahwa para pekerja mendapatkan lebih banyak gaji yang bisa dibawa pulang.

III. MOTIVASI

Unsur penting dalam membangun kinerja memang kompensasi, baik kompensasi

finansial maupun kompensasi non-finansial, dan kompensasi finansial baik yang langsung maupun yang tak langsung. Setelah kompensasi, setiap karyawan akan memperoleh motivasi dalam bekerja mengingat ganjaran yang diterimanya berupa kompensasi, dalam hal ini yang diharapkan oleh karyawan adalah berupa gaji, komisi, Bonus, Insentif, dan Upah.

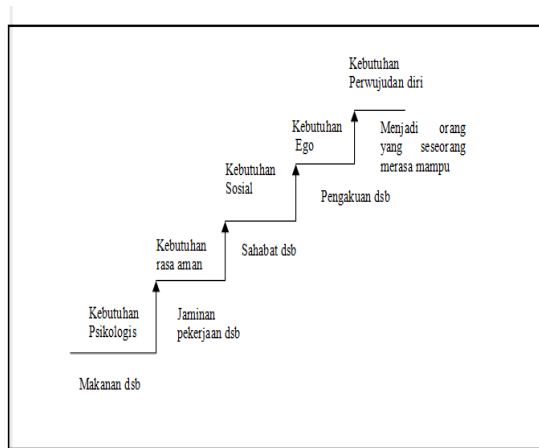
Untuk memperoleh haknya berupa kompensasi, karyawan memiliki motivasi tunggal dalam berkinerja, motivasi tersebut tidak lain adalah berupa keinginan untuk mendapatkan kompensasi. Artinya motivasi utama karyawan dalam berkinerja adalah kompensasi yang diinginkan agar dapat memenuhi hajat hidup bagi dirinya dan keluarganya.

Moekijat (1995:145), menyampaikan bahwa Motivasi adalah :dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian. Apabila orang-orang didorong maka mereka hanya mengadakan reaksi terhadap tekanan. Mereka bertindak karena merasa bahwa mereka harus melakukan demikian. Akan tetapi, apabila mereka dimotivasi, maka mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Dessler (1993:328) mengemukakan bahwa, Motivasi merupakan hal yang

sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran.

Dalam konsep ini motivasi mengacu pada teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dengan hirarki kebutuhannya yaitu, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan perwujudan diri.



Gambar Hirarki Maslow

Dalam hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, kebutuhan yang paling dasar dari setiap karyawan adalah kebutuhan fisiologis atau *Physiological Needs* yang meliputi

kebutuhan makan, minum, waktu istirahat, dan tempat tinggal. Jika kebutuhan dasar ini dapat terpenuhi, maka karyawan akan merasakan sebuah kenikmatan yang harus dijaga dan dipelihara.

Kebutuhan karyawan yang kedua adalah kebutuhan rasa aman atau *Safety Needs*, yaitu apa bila karyawan tidak lagi merasa lapar, haus, waktu istirahat cukup dan memiliki tempat tinggal, maka kebutuhan rasa aman akan muncul menggantikannya. Artinya karyawan akan mempertahankan rasa aman tersebut agar tidak diganti oleh orang lain, agar tidak tergeser, atau bahkan di lepas oleh tempatnya bekerja.

Selanjutnya kebutuhan ketiga karyawan adalah kebutuhan sosial atau *Social Needs*, adalah kebutuhan karyawan setelah kebutuhan pertama dan kedua telah terpenuhi. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk bergaul, bersahabat, berkumpul, berorganisasi, berafiliasi, memberi dan menerima kasih sayang, memperhatikan, dan diperhatikan.

Kebutuhan keempat karyawan adalah kebutuhan ego atau *Ego Needs*, adalah kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri, rasa yakin atas diri sendiri, rasa kemandirian, rasa keberhasilan, pengetahuan, kebutuhan

akan status, pengakuan, penghargaan, dan penghormatan dari orang lain. Dalam rangkaian kebutuhan tersebut jika telah terpenuhi satu persatu, tidak mustahil jika seorang karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Kebutuhan kelima dari karyawan adalah kebutuhan perwujudan diri atau *Self Actualization Needs* sebuah kebutuhan yang tertinggi dari semua kebutuhan yang dapat membangkitkan motivasi karyawan. Dalam rangkaian motivasi tertinggi ini karyawan menghendaki adanya sikap untuk mendominasi orang-orang dibawahnya, keinginan untuk memimpin, mengkoordinasi, menjadi konsultan, menjadi pusat kebijakan, dan menjadi top leader.

IV. KINERJA

Dalam arti luas seseorang dikatakan memiliki kinerja atau disebut orang berkinerja adalah semua aktifitas kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan memenuhi semua tuntutan kewajibannya dalam bekerja. Istilah kinerja memang sering di sosialisasikan oleh instansi kerja, namun demikian kinerja yang dimaksud adalah bukan bentuk-bentuk kedekatan hubungan sosial dan individual antara karyawan dengan pimpinan, melainkan

jalannya fungsi instruksi pekerjaan antara pimpinan dengan karyawan.

Fungsi pimpinan dalam memberikan instruksi kerja dan kemudian dijalankan oleh karyawan sesuai dengan norma pekerjaannya, dalam arti sempit memang dapat dikatakan sebagai sebuah kinerja. Namun demikian Mangkunegara (2000:67), mengemukakan bahwa, pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penjabaran tersebut, memberikan gambaran bahwa, istilah kinerja adalah tingkat kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan yang diberikan kepada instansi kerjanya secara total dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh instansi tersebut. Sehingga karyawan dalam menjalankan pekerjaannya memiliki pedoman dan pegangan agar tidak melebihi atau mengurangi ketentuan kinerja yang telah ditetapkan.

Selain kualitas dan kuantitas hasil kerja, dalam konsep ini ditambah lagi dengan ukuran lain sebagai acuan kinerja yaitu ketepatan waktu kerja yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan. Sehingga terdapat tiga tolok ukur kinerja

bagi setiap karyawan yaitu, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja dan ketepatan waktu kerja.

Semua pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik dalam skala kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan ketepatan waktu kerja, sebelum dilakukan penilaian dalam menetapkan kinerja, terlebih dahulu harus dilakukan penilaian pekerjaan. Penilaian pekerjaan perlu dilakukan agar setiap karyawan memiliki *progress* atau kemajuan pekerjaan dari waktu ke waktu.

Murlis (1995:25) mengemukakan bahwa, maksud utama program penilaian pekerjaan adalah mengukur nilai relatif di dalam dan memberikan ancangan sistematis untuk tugas membandingkan nilai-nilai pekerjaan, sehingga para pekerja dapat dibayar dengan adil.

Instrumen penilaian pekerjaan sebagai salah satu alat penting dalam melakukan penilaian, dapat memberikan keputusan yang adil bagi karyawan terutama pada saat penetapan penggajian. Penetapan penggajian dari sisi karyawan sarat dengan anggapan miring tentang adil tidak adilnya suatu ketetapan gaji. Sehingga penilaian pekerjaan secara terencana, terkontrol dan berkesinambungan memang perlu untuk dilakukan.

Cushway (1994), menyatakan bahwa, kinerja harus dinilai atas dasar tujuan

organisasi secara keseluruhannya yang mungkin saja dapat dipecah menjadi target-target yang terpisah, yang selanjutnya secara bersama-sama akan memberikan sumbangan bagi tujuan keseluruhan. Misalnya, tujuan untuk mencapai tingkat penjualan tertentu dapat saja terdiri atas gabungan angka target dari masing-masing produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Cardello, Theresa A., 2002. *Employee Benefit Plans, Premium-only plans reduce employee taxes, as well as employer matching FICA taxes for group insurance premiums*, editors Sheldon M.Geller, Mitchell J. Smilloutiz, The CPA Journal : 61 – 63.
- Cushway, Barry, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perencanaan Analisis, Kinerja, Penghargaan*, terjemahan, Paloepi, Rahadjeng, Tyas, Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Dessler, Gary, 1993, *Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern*, Edisi Ketiga, terjemahan, Darma, Agus, Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu A.A., 2000, *Manajemen Sumber Daya*

Manusia Perusahaan, Bandung:
Remaja Rosdakarya.

Moekijat., 1991, *Latihan dan
Pengembangan Sumber Daya
Manusia*, Bandung: Mandar
Maju.

Murlis Helen dan Michael Armstrong,
1995, *Pedoman Praktis Sistem
Penggajian*, Terjemahan oleh
Rochmulyati Hamzah, dikoreksi
oleh staf lembaga PPM, Jakarta:
Pustaka Binaman Pressindo.

Risher, Howard, 1996, *Rethinking base
pay programs : new needs, new
models, new strategis,
compensation & benefits
management*, reproduced with
permission of copyrights owner
reproduction prohibited : 7 – 16.