

TESIS

**PENDEKATAN BENEFIT – INSENTIF
PENGEMBANGAN DIRI:
STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
YAYASAN PENDIDIKAN SOROAKO (YPS)**

**BENEFIT-INCENTIVE OF SELF DEVELOPMENT APPROACH:
A STRATEGY TO INCREASE WORK PERFORMANCE OF
YAYASAN PENDIDIKAN SOROAKO'S EMPLOYEE**



**EMANUEL
NO. POKOK: P2100211592**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
MAKASSAR
2013**

HALAMAN PENGESAHAN

PENDEKATAN BENEFIT-INSENTIF PENGEMBANGAN DIRI: STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN YAYASAN PENDIDIKAN SOROAKO (YPS)

Yang disusun dan diajukan oleh :

EMANUEL

NO. POKOK : P2100211592



Telah Memenuhi Syarat untuk Ujian Tutup

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M. Si

Dr. Sumardi, SE., M. Si

T E S I S

PENDEKATAN BENEFIT-INSENTIF PENGEMBANGAN DIRI: STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN YAYASAN PENDIDIKAN SOROAKO (YPS)



EMANUEL

NO. POKOK : P2100211592

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN
MAKASSAR**

2013

ABSTRAK

Emanuel. *Pendekatan Benefit-Insentif Pengembangan Diri: Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS)* (dibimbing oleh H.Muhammad Asdar dan Sumardi).

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pentingnya pengaruh benefit-insentif terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako. (2) Mengetahui tindakan-tindakan yang perlu dilakukan atau dipertahankan oleh manajemen Yayasan Pendidikan Soroako untuk meningkatkan benefit-insentif demi mengoptimalkan kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako. (3) Mengetahui jenis benefit-insentif yang saat ini paling sesuai dan sangat dibutuhkan oleh karyawan Yayasan Pendidikan Soroako yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di sekolah umum Yayasan Pendidikan Soroako dengan melibatkan 52 karyawan sebagai responden. Model analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Benefit insentif finansial sangat berpengaruh baik terhadap kesejahteraan karyawan YPS tetapi tidak serta merta berpengaruh pada kinerja terbaik karyawan. (2) Manajemen yayasan perlu menciptakan sistem yang memuat tata kelola dan aturan tentang benefit-insentif untuk menjamin hak-hak dan keadilan bagi karyawan YPS. (3) Pengembangan diri adalah benefit-insentif yang sangat dibutuhkan karyawan YPS untuk peningkatan kinerja namun hal ini belum mendapat perhatian besar yayasan. Pengembangan diri yang dilakukan YPS lebih bersifat *incidental* dan kasuistik, sebatas menjawab kebutuhan sesaat tertentu.

Kata Kunci: benefit, insentif, kompensasi, kinerja, sistem dan tata kelola, pengembangan diri.

ABSTRACT

Emanuel. Benefit-Incentive Self Development Approach: A Strategy to Increase Work Performance of Yayasan Pendidikan Soroako's employee. (Supervised by H.Muhammad Asdar and Sumardi)

This research aims to: (1) Determine the significant effect of benefit-incentive towards work performance of Yayasan Pendidikan Soroako's employee. (2) Determine actions needed to take or to maintain by YPS' management to increase benefit-incentive packet for optimizing work performance of YPS' employee. (3) Determine kind of most important and needed benefit-incentive by YPS' employee today.

This research was carried out at YPS General Schools by involving 52 employees as respondents. Analysis model used was descriptive qualitative model.

The result shows that: (1) Financial incentive of benefit very positively influences employee's prosperity in economic but not automatically brings positive influence towards work performance. (2) YPS' board of management must create a system sustained by good management and strong regulation to guarantee rights and justice for YPS employee. (3) Self development is a most needed benefit-incentive by YPS employees to increase their work performance but this has not been the main focus yet of YPS. Programs of self development conducted by YPS until now are more incidental and casuistic ones as to solve certain temporary needs.

Key words: benefit, incentive, compensation, work performance, system and management, self development.

PRAKATA

Limpah terima kasih, puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat, kasih, tuntunan dan perlindunganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai syarat penyelesaian studi S2. Dalam proses penyelesaian tesis ini banyak tantangan yang melibatkan beragam jenis perjuangan, pendekatan, kerjasama dan penyesuaian diri. Meski dengan segala keterbatasan akhirnya semua itu dapat dilewati juga berkat bantuan banyak pihak yang memberikan inspirasi, dorongan, masukan, serta bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Untuk itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati pantaslah penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si sebagai pembimbing 1 dan Dr. Sumardi, SE., M.Si sebagai pembimbing 2 atas bimbingan dan keterbukaannya yang luar biasa dalam membimbing penulis. Selain bimbingan, atas keikhlasan para dosen pembimbing penulis menerima banyak perhatian, suasana kekeluargaan, dorongan dan inspirasi yang sangat berarti.
2. Para dosen penguji Prof. Dr. H Syamsu Alam, SE., M.Si, Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si, Dr. Muhammad Ismail, SE., M.Si atas saran dan masukan yang sangat berarti demi kesempurnaan tesis ini.
3. Para dosen pengajar yang telah banyak berbagi ilmu pengetahuan selama studi.
4. Ibunda tercinta yang dengan setia menemani penulis dalam tiap doanya. Alm. ayahanda tercinta yang telah berjuang penuh untuk kebaikan penulis, atas inspirasi dan teladan kepahlawanannya.

5. Secara khusus limpah terima kasih untuk istri dan putraku tercinta Emyanto dan Angelo Pratama atas doa, segala dukungan, pengertian dan kelapangan hati selama penyelesaian tesis ini.
6. Saudara-saudari kakak-adik atas bantuan, dukungan doa, dorongan, pengertian dan inspirasinya.
7. Segenap rekan kerja, karyawan, dan pimpinan Yayasan Pendidikan Soroako dengan segala pengertian, kerjasama dan kesediaannya membantu secara langsung dan tak langsung memberi masukan untuk penyelesaian tesis ini.
8. Segenap siswa-siswi SMA YPS Soroako yang dengan segala kekhasan keberadaannya telah menjadi inspirasi tersendiri dan pendorong bagi penulis, juga atas masukannya secara langsung untuk tesis ini.
9. Rekan-rekan seangkatan di MM kelas Vale – Inco Soroako yang dengan segala keberadaannya membangun kebersamaan dan menjadi sudut pandang baru.
10. Semua pihak yang telah membantu, yang penulis tak dapat sebutkan satu per satu pada kesempatan ini.

Semoga rahmat berlimpah terus diberikan oleh Yang Maha Kuasa kepada kita semua. Penulis juga dengan rendah hati mohon maaf bila dalam proses penyelesaian tesis ini ada yang kurang berkenan.

Soroako, 26 Agustus 2013

Penulis,

Emanuel

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Prakata	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
1. Manfaat Teoritis	11
2. Manfaat Praktis	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Teori dan Konsep	15
1. Benefit	15
2. Kinerja	22
3. Landasan Teori	32

3.1. Teori Kepuasan Kerja	33
3.2. Teori Kualitas Kerja	35
3.3. Teori Pengembangan Karyawan	37
C. Kerangka Pemikiran	41
BAB III : METODE PENELITIAN	42
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	42
B. Pengelolaan Peran Peneliti	45
C. Lokasi Penelitian	49
D. Sumber Data	51
1. Pemilihan Responden	52
2. Responden	55
E. Teknik Pengumpulan Data	56
F. Teknik Analisis Data	58
G. Pengecekan Validitas Temuan	62
H. Tahap-Tahap Penelitian	65
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
A. Deskripsi Obyek Penelitian	70
1. Sejarah Singkat Yayasan Pendidikan Soroako	70
2. Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Soroako	73
3. Struktur Organisasi dan Manajemen	79
4. Sumber Daya Manusia	81
B. Deskripsi Subyek Penelitian	82
C. Hasil Penelitian	84
1. Pengembangan Diri sebagai Kebutuhan	84
2. Keterkaitan Pengembangan Diri dan Kinerja	88
3. Perlunya Benefit Khusus untuk Pengembangan Diri	96

4.	Pengembangan Diri, Kinerja dan Kepuasan Pelanggan	100
5.	Peran Strategis Yayasan dalam Pengembangan Diri Karyawan	108
D.	Pembahasan	111
1.	Kebutuhan Karyawan untuk Mengembangkan Diri	111
2.	Perlunya Perencanaan dan Sistem untuk Pengembangan Diri dan Kinerja	114
3.	Insentif Pengembangan Diri Menghasilkan Karyawan Berkualitas	118
4.	Kurangnya Pengembangan Diri Menimbulkan Masalah pada Kinerja, Kepuasan Pelanggan dan Kepentingan Strategis PT.Vale Indonesia	119
E.	Fungsi dan Peran Yayasan Pendidikan Soroako	122
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	127
A.	Kesimpulan	127
B.	Saran	130

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Jenis benefit-insentif untuk karyawan Yayasan Pendidikan Soroako	3
2.	Jenis benefit-insentif untuk karyawan Yayasan Pendidikan Soroako yang tidak tercantum dalam Buku Benefit YPS	4
3.	Jenis benefit-insentif untuk pengembangan yang diinginkan Karyawan YPS	5
4.	Komposisi unit sekolah YPS, siswa, guru dan tenaga Administrasi (karyawan) di YPS	6
5.	Data penelitian terdahulu tentang kompensasi dan kinerja	14
6.	Uraian visi YPS, keluhan dan gambaran solusi	73
7.	Uraian misi YPS, keluhan dan gambaran solusi	75
8.	Tujuan jangka panjang Sekolah Umum YPS	76
9.	Tujuan jangka pendek Sekolah Umum YPS	77
10.	Data jumlah, jenis kelamin dan pendidikan guru tiap unit Yayasan Pendidikan Soroako periode Mei 2013	82
11.	Data responden	83

- | | |
|--|-----|
| 12. Jumlah dan prosentase tingkat pendidikan responden | 84 |
| 13. Data karyawan Sekolah Umum YPS yang <i>resign</i> atas alasan
melanjutkan studi | 110 |

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Alur konsep pemberian benefit dan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan menurut pandangan manajemen YPS	7
2. Alur konsep pemberian benefit dan pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan menurut pandangan karyawan YPS	8
3. Kerangka Pemikiran	41
4. Hubungan antara instrumen dan metode pengumpulan data	47
5. Analisis Cintent	69
6. Sturktur Organisasi Yayasan Pendidikan Soroako	81
7. Hierarki Kebutuhan Maslow	85

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia adalah faktor yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau lembaga. Karena perannya yang sangat penting itu maka manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal kunci untuk mendapatkan kinerja yang terbaik. Peningkatan dalam Sumber Daya Manusia akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kinerja yang optimal akan mengantar pada pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan atau lembaga berkepentingan terhadap kinerja terbaik karyawannya. Oleh karena itu pengelolaan Sumber Daya Manusia harus dilakukan dengan sebaik mungkin. Dalam hal ini bukan hanya soal optimalisasi *skill* dan keahlian pada karyawan tetapi juga bagaimana membangun perilaku dan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Situasi yang mampu mendorong karyawan untuk menampilkan kinerja terbaiknya.

Persaingan dalam dunia bisnis dewasa ini makin hari makin ketat. Setiap perusahaan atau lembaga dituntut untuk berubah dan beradaptasi terhadap tantangan zaman termasuk dari sisi manajemen Sumber Daya Manusia. Jika ingin mendapatkan dan mempertahankan karyawan terbaiknya perusahaan harus mengambil langkah nyata seperti peningkatan

kesejahteraan, pengembangan karir dan berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada karyawan.

Peningkatan dan tata kelola yang baik dalam hal *benefit* merupakan salah satu strategi yang dapat ditempuh. *Benefit* adalah bagian dari kompensasi tidak langsung. Kompensasi, adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka yang dibedakan antara kompensasi langsung berupa gaji atau upah, dan kompensasi tidak langsung berupa pemberian pembagian keuntungan atau manfaat di luar gaji atau upah (Handoko 2001). Dengan kata lain *benefit* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non-finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, dana pensiun, pinjaman perumahan, tunjangan perumahan, living allowance, remote area allowance, program pendidikan, pakaian dinas, keanggotaan club profesi, darmawisata, dan lain-lain

Dalam buku tentang kesejahteraan di lingkup **Yayasan Pendidikan Soroako (YPS)** yang umum disebut **Buku *Benefit***, disebutkan beberapa poin *benefit* seperti:

Tabel 1: Jenis *benefit-insentif* untuk karyawan Yayasan Pendidikan Soroako.

No	Jenis <i>Benefit-insentif</i>	Keterangan
1	Tunjangan kelebihan jam kerja dan kerja giliran	Tidak berjalan dengan alasan perubahan kebijakan kenaikan basic salary
2	Tunjangan jabatan	Untuk jabatan direktur, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas
3	Tunjangan Hari Raya	Untuk semua pegawai sesuai basic salary
4	Bantuan Pendidikan Anak	Lewat jalur beasiswa anak
5	Bantuan Perumahan	Dalam bentuk pinjaman kepemilikan rumah
6	Hari Libur dan Cuti	Sesuai aturan pemerintah
7	Jaminan Kesehatan Pegawai	Untuk suami/istri pegawai dan anak pertama sampai ketiga
8	Asuransi	Asuransi jiwa dan kerja yang dikelola lembaga keuangan
9	Pensiun	Jamsostek dan Bumi Putra (DPLK)
10	Tunjangan Karena Meninggal dan Cacat Total	Untuk kasus di luar pelanggaran safety
11	Bantuan Biaya Penguburan (pengiriman jenazah)	Bisa dalam bentuk penyediaan transportasi
12	Pinjaman Pribadi	Hanya untuk kasus tertentu yang berlaku bagi semua seperti pinjaman perbaikan rumah karena gempa.
13	Transportasi	Dalam bentuk pengangkutan karyawan, pada umumnya tidak berjalan.
14	Cash Award / Bonus Tahunan	Sesuai prestasi dan kinerja

Sumber: Buku *Benefit* Yayasan Pendidikan Soroako, 2005

Sementara itu dalam perjalanan waktu Yayasan juga akhirnya mengeluarkan jenis paket *benefit-insentif* yang tidak tercantum secara eksplisit dalam Buku *Benefit* Yayasan Pendidikan Soroako. Hal ini terjadi

karena tuntutan situasi ekonomi dan sosial yang tak terhindarkan terjadi di Soroako. Sebagian dari *benefit-insentif* ini akhirnya dikeluarkan Yayasan karena tuntutan dan perjuangan karyawan Yayasan Pendidikan Soroako yang didukung oleh Federasi Serikat Pekerja - Kimia, Energi dan Pertambangan (FSP-KEP) wilayah kerja PT.Inco Soroako.

Tabel 2: Jenis *benefit-insentif* karyawan YPS yang tidak tercantum dalam Buku *Benefit* YPS

No	Jenis <i>Benefit-insentif</i>	Keterangan
1	Tunjangan Peningkatan Kualitas Pendidikan	Dilatarbelakangi keluarnya tunjangan remote area pada karyawan PT.Inco, atas tuntutan karyawan, YPS pun mendapatkannya dengan nama yang berbeda.
2	Beasiswa bagi anak yang berprestasi dari karyawan YPS	Sebelum tahun 2011 karyawan YPS digolongkan dalam masyarakat umum (tidak berpenghasilan tetap) dari kategori penerima beasiswa. Ini membuat sulit sekali bagi anak karyawan YPS mendapatkannya, selalu jatuh pada item seleksi penghasilan tetap.

Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013

Dari seluruh daftar *benefit* yang ada di Yayasan Pendidikan Soroako ini semuanya mengarah pada kesejahteraan dan perlindungan karyawan. Tidak satu pun dari poin tersebut yang menyebutkan atau terkait secara langsung dengan pengembangan kompetensi, *skill*, dan kemampuan karyawan, padahal ini juga merupakan hal sangat penting untuk keberlangsungan dan perkembangan Yayasan. Berikut adalah daftar

keinginan karyawan dalam hal pengembangan untuk diperjuangkan menjadi bagian dari paket *benefit-insentif* yang diatur dalam sistem *benefit* yayasan.

Tabel 3: Jenis *benefit-insentif* untuk pengembangan yang diinginkan karyawan YPS.

No	Jenis <i>Benefit</i>	Keterangan
1	Program Studi Lanjut S-2 dan keahlian atau profesi tertentu	Yayasan belum menyetujui dengan alasan tidak aturan atau Undang-Undang tentang Pengajar Pendidikan Tingkat Mengah yang mewajibkan atau menganjurkan sebagaimana pada tenaga pengajar Pendidikan Tingkat Tinggi
2	Keikutsertaan dalam <i>training</i> atau pelatihan bidang studi dan keterkaitan profesi secara merata kepada seluruh karyawan YPS	<i>Training</i> atau pelatihan untuk pengembangan umumnya belum merata kepada semua karyawan dan bidang studi, hanya terfokus pada bidang studi, level atau individu dengan posisi tawar tertentu.

Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013

Benefit memang bukanlah hal tunggal dalam strategi manajemen Sumber Daya Manusia suatu perusahaan tetapi merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Pemberian dan pengelolaan *benefit* yang baik akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif dan nyaman yang mendukung berkembangnya kinerja terbaik karyawan.

Tabel 4: Komposisi unit sekoah YPS, siswa, guru dan tenaga administrasi (karyawan) di YPS

Unit Sekolah	Siswa	Guru	Tenaga Admin
TK YPS Lawewu	344	37	2
<i>Expatriate Elementary School</i>	(6)	(2)	-
SD YPS Singkole	437	30	2
SD YPS Lawewu	753	47	4
SMP YPS Singkole	417	37	3
SMA YPS Soroako	377	34	3

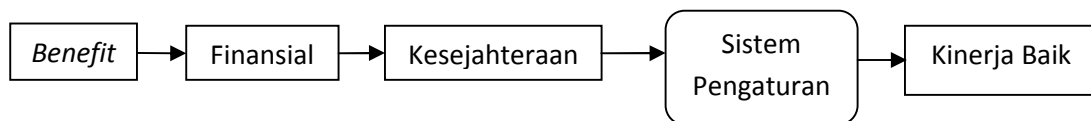
Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013

Yayasan Pendidikan Soroako adalah sebuah yayasan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan yang berkualitas bagi anak-anak karyawan PT.Vale Indonesia dan masyarakat lokal yang berada di daerah pemberdayaan perusahaan. Yayasan ini memiliki memiliki lima unit sekolah umum yaitu TK YPS Singkole, SD YPS Singkole, SD YPS Lawewu, SMP YPS Singkole dan SMA YPS Soroako, serta sebuah *Elementary School* untuk anak-anak tenaga kerja expatriate. Di tingkat pendidikan tinggi Yayasan Pendidikan Soroako memiliki sebuah akademi yaitu Akademi Teknik Soroako (ATS). Yayasan juga memiliki lembaga pelatihan keterampilan yang khas bagi pemberdayaan tenaga siap pakai untuk kebutuhan tenaga kerja di bidang industri pertambangan yaitu Pusat Pelatihan Industri (PPI).

Yayasan Pendidikan Soroako sepenuhnya dimiliki dan didanai oleh PT. Vale Indonesia. Selain untuk pemenuhan kebutuhan pendidikan anak karyawan, Yayasan Pendidikan Soroako juga merupakan bentuk utama dari

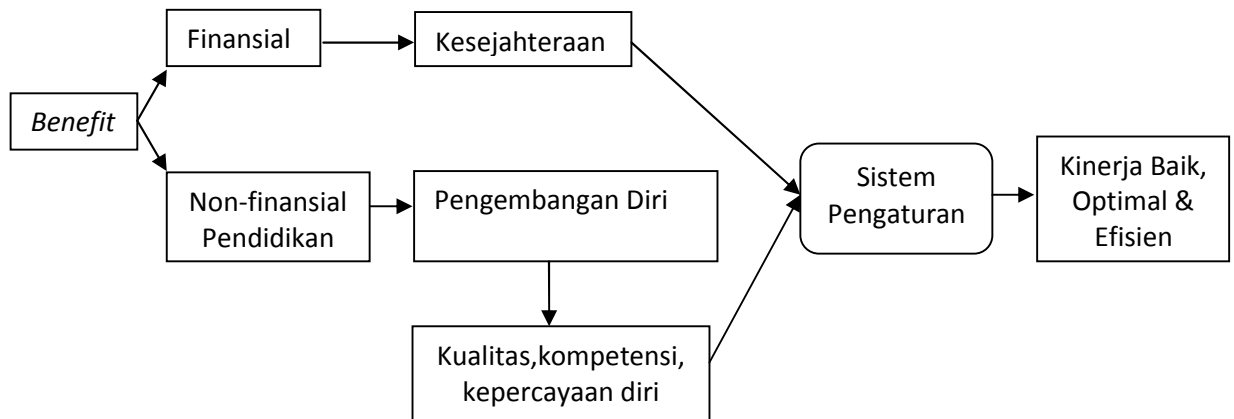
program *Corporate Social Responsibility* PT. Vale Indonesia dan yang dinilai paling membawa dampak yang sangat positif bagi masyarakat lokal dan masyarakat di daerah pemberdayaan perusahaan.

Sebagai suatu lembaga besar yang penting dan strategis bagi PT.Vale Indonesia, Yayasan Pendidikan Soroako perlu berkomitmen kuat dalam meningkatkan kesejahteraan karyawannya untuk mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misi yayasan. Beberapa langkah nyata telah dilakukan pihak manajemen seperti memperjuangkan kenaikan tunjangan perumahan yang pada terlihat sangat jauh lebih kecil dibandingkan yang diterima karyawan PT.Inco pada waktu itu sebagai induk YPS. Namun hal tersebut belum menjadi pijakan yang dapat diandalkan karena penyamaan yang akhirnya diterima karyawan YPS bukan karena sistem melainkan karena aspirasi dan perjuangan karyawan YPS sendiri. Hal seperti ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan YPS yang merasakan perlunya payung organisasi dalam mengupayakan keterpenuhan kebutuhannya.



Gambar 1: Alur konsep pemberian *benefit* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan menurut pandangan manajemen YPS

Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013



Gambar 2: Alur konsep pemberian *benefit* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan menurut pandangan karyawan YPS.

Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013

Kinerja atau *performance* adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Oleh karenanya kinerja perlu dinilai dan dikuantitaskan untuk mengukur korelasi antara *benefit* dan kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku dan hasil kinerja para karyawan terkait dengan jabatan atau pekerjaan mereka (Schuler & Jackson, 2006).

Sering kali dalam kenyataannya, meskipun berbagai jenis *benefit-insentif* telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tetapi kinerja yang diharapkan belum juga tercapai secara optimal. Hal ini terjadi di lingkungan Yayasan Pendidikan Soroako. Setelah berbagai macam jenis *benefit-insentif* ditentukan, tetap saja seperti ada yang kurang bagi karyawan Yayasan Pendidikan Soroako. *Benefit-insentif* yang diberikan selama ini harus diakui tidak sepenuhnya memberikan kepuasan kerja bagi karyawan Yayasan Pendidikan Soroako. Ada hal yang belum terpenuhi bagi karyawan yang sangat dibutuhkan sehingga mempengaruhi kinerjanya yang belum optimal. Inilah yang menarik penulis untuk meneliti keadaan ini. Faktor apakah sebenarnya yang belum terpenuhi itulah yang juga menjadi fokus dalam penelitian ini.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *benefit-insentif* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS)?
2. Apakah yang perlu dilakukan oleh manajemen Yayasan Pendidikan Soroako dalam meningkatkan *benefit* untuk

mengoptimalkan kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS)?

3. Jenis *benefit-insentif* apakah yang sangat diharapkan saat ini oleh karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS) yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Signifikansi pengaruh *benefit-insentif* terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS).
2. Tindakan-tindakan yang perlu dilakukan atau dipertahankan oleh manajemen Yayasan Pendidikan Soroako (YPS) untuk meningkatkan *benefit-insentif* demi mengoptimalkan kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS).
3. Jenis *benefit* yang saat ini paling sesuai dan dibutuhkan oleh karyawan Yayasan Pendidikan Soroako (YPS) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat:

1. Manfaat Teoritits

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bagi perusahaan, yayasan atau pihak yang bersangkutan untuk mengatur strategi-strategi yang terkait dengan *benefit-insentif* dan kinerja dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan atau yayasan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan evaluasi bagi manajemen Yayasan Pendidikan Soroako dalam menentukan dan megelola *benefit-insentif* yang diberikan kepada karyawan secara tepat dalam mendukung tercapainya tujuan Yayasan Pendidikan Soroako.
- b. Penelitian ini dapat membantu manajemen Yayasan Pendidikan Soroako dalam mengambil tindakan-tindakan yang menunjang dan dapat meningkatkan serta memperbaiki pemberian paket *benefit-insentif* kepada karyawan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini dapat menjadi referensi kuat bagi manajemen Yayasan Pendidikan Soroako untuk mengetahui dan menentukan jenis *benefit-insentif* yang berdampak kuat pada kinerja karyawan, berkelanjutan

dan berpengaruh besar pada peningkatan kinerja serta kualitas yayasan sesuai dengan tujuannya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang strategi *benefit* dalam bentuk insentif merupakan bagian yang cukup penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Banyak pihak baik dari pihak eksternal perusahaan dalam hal ini para peneliti, praktisi *Human Resource*, maupun pihak internal yang umumnya dimotori oleh departemen *Human Resource and People Development* telah melakukan penelitian tersebut.

Anoki Herdianto Dito pada tahun 2010, telah melakukan penelitian serupa dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SLAMET LANGGENG PURBALINGGA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian yang dikemukakan yaitu, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, sehingga dapat

disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang kedua yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nurtjahjani pada tahun 2008 yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.PLN (PERSERO) APJ MALANG”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasilnya adalah variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Suhari dan Tjokroamidjojo (2002) pernah melakukan penelitian dengan judul: “ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PADA PERUSAHAAN PERHOTELAN DI SURAKARTA.” Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh temuan bahwa variabel kompensasi yang diukur dari gaji, tunjangan dan kesejahteraan karyawan secara individual dan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Perhotelan di Surakarta.

Tabel 5: Data penelitian terdahulu tentang kompensasi dan kinerja

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Anoki Herdianto Dito (2010)	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Slamet Langgeng	Analisis Regresi Linear Berganda dengan Metode Analisis Jalur	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja

		Purbalingga dengan Motivasi Sebagai Intervening variabel		melalui motivasi kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2	Fullchis Nurtjahjani (2008)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN.(Persero) APJ Malang	Analisis Regresi Sederhana	Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
3	Suhari dan Tjokroamidjojo (2002)	Analisis Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Perhotelan Di Surakarta	Regresi Linear Berganda	Variabel kompensasi yang diukur dari gaji, tunjangan dan kesejahteraan karyawan secara individual dan bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah pada bulan Mei 2013

B. Tinjauan Teori dan Konsep

1. *Benefit*

1.1. Pengertian *Benefit*

Schuler dan Jackson (1996), menyebutkan *benefit* sebagai bagian dari kompensasi tidak langsung mencakup lima fokus secara umum yaitu program perlindungan pemerintah, program perlindungan swasta, tunjangan perawatan kesehatan, tunjangan cuti dan tunjangan siklus hidup. Sebagian kategori ini adalah urusan pemerintah sedangkan banyak lainnya disediakan secara sukarela oleh perusahaan. Perusahaan berani mengeluarkan

sedemikian banyak uang untuk hal tersebut karena mereka meyakini bahwa kompensasi ini akan berdampak baik seperti: memikat pekerja yang baik, meningkatkan moral kerja karyawan, mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, memotivasi pekerja dan meningkatkan citra organisasi di mata pekerja dan dunia usaha.

Menurut Bernardin (2003), *benefit* bagi karyawan adalah berbagai bentuk kompensasi tak langsung yang dimaksudkan untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas kehidupan karyawan. *Benefit* tersebut bermaksud untuk memberikan tingkat perlindungan dan keamanan ekonomis bagi karyawan dan keluarganya dalam situasi tertentu seperti kematian, sakit atau tidak mampu lagi bekerja. Seperti kompensasi langsung tujuan utama pemberian *benefit* adalah untuk menarik, mempertahankan, memotivasi karyawan yang bermutu dan kompeten.

Bernardin (2003), juga menjelaskan cakupan *benefit* sebagai bagian dari kompensasi. Menurutnya kompensasi itu terbagi dua. Kompensasi langsung yaitu sejumlah dana yang diterima dalam bentuk gaji pokok, pembayaran lembur, perhitungan kerja *shift*, bonus, komisi penjualan dan lain-lain. Sementara kompensasi tidak langsung mengacu pada kategori umum program *benefit* karyawan. Kompensasi tidak langsung ini kemudian dibagi dalam dua komponen, pertama program-program yang diwajibkan secara hukum seperti keamanan sosial dan kompensasi pekerja. Kedua,

program-program pilihan seperti perlindungan kesehatan dan tunjangan cuti.

Posisi *benefit* sebagai bagian dari kompensasi semakin jelas dalam klasifikasi jenis-jenis kompensasi. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Ada dua jenis kompensasi, pertama, kompensasi langsung (*direct compensastion*) mencakup bayaran yang diterima dalam bentuk gaji upah dan komisi. Kedua, kompensasi keuangan tidak langsung (*indirect financial compensation*) umumnya disebut tunjangan yang meliputi semua imbalan keuangan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi *non financial* tidak langsung adalah kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat bekerja (Simamora,2006).

Dari pendapat tersebut yang menjadi acuan penelitian ini, kompensasi dapat berupa *financial* dan *non financial*. *Benefit* adalah bagian dari kompensasi tidak langsung. Pada intinya kompensasi *non financial* adalah memenuhi kebutuhan seseorang untuk dihargai termasuk didalamnya melalui program-program pengembangan.

1.2. Tujuan Pemberian *Benefit*

Mello (2006) merumuskan tujuan pemberian *benefit* sebagai bagian dari suatu strategi utama sebuah organisasi adalah menarik tenaga kerja yang berkualitas untuk bergabung, mempertahankan pekerja yang ada, menjamin pencapaian kinerja terbaik dari karyawan yang akan mendukung tujuan strategis organisasi. *Benefit* dari sisi perusahaan juga menjadi isu ekonomi yang penting karena dapat menjadi bagian dari biaya operasional yang terus meningkat. Oleh karenanya pencapaian perusahaan pun perlu terus meningkat lewat optimalisasi kinerja karyawan.

Handoko (2003) secara lebih terperinci menyebutkan beberapa tujuan pemberian *benefit* sebagai bagian dari kompensasi seperti:

1) Mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas

Benefit sebagai bagian dari kompensasi perlu ditetapkan pada level yang kompetitif karena perusahaan-perusahaan ikut bersaing dalam upaya mendapatkan tenaga kerja dan dalam tingkat pengupahan. Oleh karena itu kedua hal tersebut harus sesuai dengan penawaran dan permintaan tenaga kerja. Pada tingkat dan alasan tertentu tingginya gaji dapat menarik karyawan dari perusahaan lain.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Tingkat *benefit* yang tinggi dapat mempertahankan karyawan yang ada. Sebaliknya, bila tingkat *benefit* rendah membuat karyawan akan mencari yang lebih baik di perusahaan lain. Perubahan tingkat *benefit* harus selalu memperhatikan bukan hanya kondisi perusahaan tetapi juga tingkat *benefit* yang ditawarkan perusahaan lain sehingga tetap kompetitif.

3) Memenuhi asas keadilan

Untuk menghindari kecemburuan dan efek negative lainnya penentuan tingkat *benefit* juga harus memperhatikan keadilan internal dan eksternal.

4) Menghargai perilaku yang diharapkan

Pemberian kompensasi diharapkan berdampak pada meningkatnya perilaku yang diharapkan tumbuh dalam kehidupan perusahaan. Kompensasi harusnya mendorong peningkatan loyalitas, sikap bertanggungjawab, pencapaian prestasi yang lebih baik dan lainnya yang menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Dengan sistem dan struktur penggajian serta pemberian *benefit* yang baik perusahaan dapat membayar kelebihan dan kekurangan kepada karyawannya dengan perhitungan yang jelas dan terukur.

6) Memenuhi aturan hukum yang berlaku

Pemberian kompensasi dan *benefit* yang sesuai adalah langkah memenuhi batasan-batasan yang telah diatur oleh peraturan yang legal dari pemerintah. Kegagalan dalam pemenuhan hal tersebut berarti suatu pelanggaran terhadap aturan pemerintah yang resmi.

1.3. Faktor-faktor penentu besarnya *benefit-insentif*

Banyak hal yang dapat mempengaruhi pemberian dan besaran *benefit* kepada karyawan. Manajemen perusahaan harus pandai memperhitungkan faktor-faktor tersebut baik dari sisi internal maupun eksternal. Tohardi (2002) menyebutkan beberapa hal yang menjadi penentu pemberian *benefit* antara lain:

1. Kinerja yang diberikan oleh karyawan menentukan besaran *benefit* yang diterimanya. Semakin besar output yang dihasilkannya semakin besar pula *benefit* yang diterimanya.
2. Kekuatan perusahaan untuk membayarkan *benefit*. Perusahaan hanya bisa memberikan *benefit* sesuai kemampuannya, sangat mustahil untuk membayarkan *benefit* di luar kemampuan perusahaan. Semua itu diperoleh dari keuntungan yang dihasilkan perusahaan.

3. Kesiediaan dari perusahaan untuk membayar *benefit*. Sekalipun perusahaan mampu tetapi belum tentu perusahaan bersedia memberikan *benefit* secara adil dan layak berbanding lurus dengan keuntungan yang diperolehnya.
4. Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja. Semakin besar permintaan akan tenaga kerja semakin besar pula *benefit* yang ditawarkan. Sebaliknya semakin besar penawaran tenaga kerja kemungkinan kecenderungan *benefit* yang ditawarkan lebih rendah.
5. Posisi tawar organisasi karyawan dalam memperjuangkan hak *benefit* mereka. Tinggi rendahnya posisi tawar organisasi karyawan seperti serikat buruh dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi besarnya *benefit*.
6. Undang-undang dan aturan pemerintah. Hadirnya peraturan dan perundang-undangan dari pemerintah yang mengatur tentang kompensasi mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian *benefit*.

2. Kinerja

2.1. Pengertian Kinerja

Beberapa pendapat dari para ahli dapat membawa kita pada pengertian yang komprehensif tentang kinerja. Menurut Mangkunegara (2006) kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Preatasi Kerja) yang berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Handoko (2001) mengatakan bahwa kinerja atau *performance* adalah suatu proses yang di dalamnya organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Melalui kegiatan-kegiatan ini organisasi dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Senada dengan itu Schuler dan Jackson (2006) berpendapat bahwa *performance* atau kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Hasil pencapaian prestasi ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalan.

Sementara itu Gibson,*et,al.*,(1996) dalam Gorda (2006) mengutarakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran dari perbandingan hasil pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk prestasi atau kinerja perusahaan.

Dari sisi sistem Sedarmayanti (2007) berpendapat bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan sudah melakukan pekerjaannya secara keseluruhan atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Dari sisi perilaku kerja Rivai (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sesuai dengan peran, posisi dan tanggungjawabnya dalam sebuah perusahaan.

Dari definisi-definisi ini maka tampaklah tiga hal yang menjadi fokus yaitu kemampuan, pencapaian dan pengukuran. Artinya kinerja adalah kemampuan untuk mencapai suatu standar yang telah ditetapkan dan dapat diukur berdasarkan output atau pencapaian yang diraihinya.

2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sejumlah faktor dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan. Menurut Mathis dan Robert L. Jackson (2001) kinerja individu karyawan dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, pentingnya pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan organisasi.

Sementara Gibson *et al* (1996) mengedepankan tiga rangkaian variabel yang mempengaruhi kinerja:

1. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, kondisi sosial, pendapatan), dan demografi (usia, suku bangsa, jenis kelamin).
2. Variabel yang terkait dengan organisasi seperti sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan desain pekerjaan.
3. Variabel yang bersifat psikologis misalnya persepsi, sikap, kepribadian, keinginan untuk berkembang dan motivasi.

Ketiga variabel ini terkait dan berinteraksi satu dengan yang lainnya. Ketiganya terkombinasi sehingga cukup menentukan dalam hal bagaimana orang mengekspresikan dirinya.

Dalam sudut pandang yang lebih detail Mahmudi (2005) melihat faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja adalah:

1. Faktor individual yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki tiap individu.

2. Faktor kepemimpinan seperti kualitas dukungan yang diberikan oleh para pimpinan dan rekan kerja, antusiasme, bimbingan dan dukungan kerja.
3. Faktor kelompok seperti kualitas dukungan dan dorongan oleh rekan satu tim, kepercayaan diri sebagai kelompok, kekompakan dan hubungan erat dalam tim.
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur dari organisasi, proses dalam organisasi, budaya kerja organisasi.
5. Faktor kontekstual seperti perubahan dan tekanan yang terjadi baik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Selain klasifikasi seperti ini kinerja juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya yang dapat diurai lebih secara terpisah tapi tak terlepas dari faktor lainnya seperti:

1. Suasana kerja yang kondusif akan berpengaruh baik pada kinerja karyawan. Suasana kondusif ini juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal seperti persaingan yang sehat, hubungan baik antar sesama karyawan serta antar pimpinan dan bawahan, kelengkapan sarana, terjaminnya keamanan, keselamatan dan kenyamanan.
2. Model dan teladan kepemimpinan. Perilaku seorang pemimpin dapat berpengaruh kepada kinerja bawahannya yang pada

akhirnya juga berpengaruh pada produktifitasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Suasana yang ditimbulkan dengan model kepemimpinan tertentu dapat mempengaruhi karyawan secara internal. (Hasibuan 2007)

3. Kompensasi atau *benefit* yang diberikan perusahaan. Hal ini dipandang penting karena besarnya kompensasi yang diberikan dapat menjadi salah satu ukuran besarnya penghargaan perusahaan terhadap karyawan (Handoko, 2001).
4. Tingkat pendidikan karyawan yang baik dapat membantu dalam menghadapi tantangan di dunia kerja. Dengan pendidikan yang baik tingkat pemahaman karyawan bisa lebih baik sehingga karyawan memiliki sudut pandang yang luas terhadap suatu tantangan.
5. Tingkat kedisiplinan. Semakin baik tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi prestasi yang dapat dicapai. Kedisiplinan adalah salah satu inti dari fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal.

Beberapa penelitian juga telah dilakukan untuk membuktikan bahwa banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan diri lewat pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting seperti yang

dilakukan oleh Barnett dan Bradley (2007). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara dukungan organisasi terhadap pengembangan karir karyawan dan kinerja karyawan. Manajemen karir adalah variabel perantara yang menghubungkan antara dukungan organisasi dan pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi, pengembangan diri, pengembangan karir kepribadian yang proaktif dan manajemen karir secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Neal dan Graiffin (1999) membuat suatu penelitian tentang pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan, motivasi, dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi. Pengetahuan dan keterampilan mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap kinerja tugas. Motivasi mempunyai pengaruh lebih kuat terhadap kinerja kontekstual, dan teknologi mempunyai hubungan yang lebih kuat terhadap kinerja tugas dari pada kinerja kontekstual. Persamaan dengan penelitian ini sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah pada variabel bebas yang diduga dapat mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Dari uraian ini menjadi jelas bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal baik pada perusahaan maupun pada diri karyawan sendiri. Hal-hal yang bersifat fisik dan non fisik

juga ikut mempengaruhi kinerja. Yang terpenting juga dari banyak faktor tersebut adalah pengembangan diri yang bisa melalui pengembangan karir dan pengetahuan.

2.3. Penilaian Kinerja

Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa bekerja sama atau bahkan lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, perusahaan dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat (Shuler dan Jackson, 1996). Dari aktivitas ini perusahaan bisa menentukan langkah untuk ke depan secara objektif.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan formal maupun informal dalam menilai kinerja karyawan mereka. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Penilaian kinerja dilakukan untuk: pertama, mengukur produktivitas karyawan terhadap tujuan strategis perusahaan. Kedua, penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dan menegaskan yang telah dilakukan dengan benar. Ketiga, penilaian harus mendukung tujuan pengembangan karir dengan memperhatikan kekuatan dan

kelemahannya secara spesifik. Keempat, penilaian harus berdampak pada keputusan peningkatan gaji dan promosi (Dessler,2003).

Schuler dan Jackson(1996) mengelompokkan tujuan penilaian kinerja dalam empat kategori:

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang seiring perjalanan waktu.
- 3) Pemeliharaan sistem yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan Sumber Daya Manusia.

Mereka juga mengklasifikasikan jenis-jenis kriteria dalam tiga kategori:

- 1) Berdasarkan sifat yang memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai dalam proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimananya seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai oleh seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilakukan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.

- 3) Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dihasilkan atau dicapai.

Sementara itu menurut Gorda (2006) secara umum penilaian kinerja dilakukan karena dua alasan:

- 1) Dari aktivitas penilaian kinerja ini bisa didapatkan berbagai informasi untuk keperluan pengambilan keputusan tentang promosi, mutasi, demosi, pelatihan dan pengembangan serta penetapan kebijakan kompensasi.
- 2) Melakukan penilaian kinerja sekaligus menjadi sarana yang dapat menghubungkan antara pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama mengevaluasi bawahan berkaitan dengan pekerjaan.

Aktivitas penilaian kinerja ini sangat membantu dalam mendeteksi, mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan atau berbagai hal terkait dengan kinerja karyawan dan perusahaan. Dengan demikian perusahaan bisa lebih terfokus dalam rancangan strategisnya dan membuat prioritas-prioritas profesional dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Dalam kehidupan suatu organisasi penilaian kinerja perlu dilakukan. Robbins (2006) menjelaskan tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Sebagai acuan pengambilan keputusan personalia seperti promosi, mutasi, pemberhentian, pemetaan tenaga kerja.
- 2) Memberikan gambaran kebutuhan akan pelatihan, pendidikan dan pengembangan yang perlu dilakukan.
- 3) Sebagai informasi dan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
- 4) Menjadi masukan dan evaluasi bagi karyawan tentang bagaimana perusahaan memandang kinerja mereka.

Penilaian kinerja dilakukan dengan standar yang telah ditentukan sebagai suatu proses yang obyektif karena hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam menentukan penghargaan dan mengukur efektifitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dengan terperinci Schuler dan Jackson (2006) menyebutkan tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Perbaikan kinerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Penempatan karyawan
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
- 6) Mendeteksi kelemahan proses *staffing*
- 7) Mendeteksi ketidaktepatan informasi

- 8) Mendeteksi kelasahsan desain jabatan
- 9) Menjamin kesempatan kerja yang setara
- 10) Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- 11) Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Penilaian kinerja adalah program manajemen, bukan hanya sekedar tanggung jawab departemen SDM. Manajer SDM harus memastikan bahwa pegawai mengerti strategi bisnis organisasi dan keterkaitannya dengan kinerja. Harus ada persepsi kesetaraan dan keadilan terhadap proses penilaian atas semua karyawan. Kinerja merupakan bagian integral penting dari setiap karyawan karena akan berdampak pada kinerja perusahaan yang pada akhirnya menentukan ketercapaian tujuan perusahaan.

3. Landasan Teori

Berdasarkan beberapa pendapat dan penjelasan dari para ahli tersebut, maka kajian analisis kinerja karyawan YPS di sini terhadap *benefit* menggunakan hanya tiga faktor parameter kinerja yaitu ***kepuasan kerja***, ***kualitas kerja*** dan ***pengembangan karyawan***. Untuk memperjelas variabel-variabel yang akan dikaji tersebut, berikut dikemukakan beberapa konsep yang mendasarinya.

3.1. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya sangat erat terkait dengan keterlibatan emosional entah menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dengannya karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sifat khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Hal ini merupakan suatu kondisi yang subyektif dari keadaan diri seseorang sehubungan dengan senang atau tidak senang sebagai akibat dari dorongan atau kebutuhan yang ada pada dirinya dan dihubungkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja adalah erat kaitannya dengan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan telah memenuhi harapan salah satu tujuannya bekerja. Keith Davis dan John W. Newstrom (1993) mengartikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sebagai sekumpulan perasaan, kepuasan kerja bersifat dinamik.

Menurut Jewell dan Siegall (1998) kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Yang merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam-macam. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Herzberg (Hasibuan 2007), faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah: pencapaian prestasi (*achievement*), pengakuan prestasi (*recognition for accomplishment*), pekerjaan yang menantang (*challenging work*), tanggung jawab yang bertambah (*increased responsibility*), dan pertumbuhan serta perkembangan (*growth and development*).

Dari para peneliti ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja secara singkat dikatakan, “karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif,” karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya maka akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi, situasi kerja, interaksi dan peran

karyawan dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

3.2. Teori Kualitas Kerja

Dalam arti yang paling sederhana kualitas kerja adalah bobot dari suatu upaya dalam proses pekerjaan yang berujung pada suatu hasil paling tidak sesuai dengan rencana target pencapaian. Adanya kualitas kerja karyawan yang tinggi secara otomatis mempengaruhi tingkat pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:57) bahwa "*Quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa "*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian". Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya, lalu kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Sementara itu kualitas kerja menurut Matutina (2001) mengacu pada kualitas sumber daya manusia yang terdiri dari:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang dimiliki oleh tiap karyawan.
2. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh tiap karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Berdasarkan ketiga dimensi ini, dapat diketahui bahwa dengan sistem rekrutmen serta didukung oleh sistem kompensasi dan *benefit* yang baik akan mempengaruhi kualitas kerja pegawai dalam suatu perusahaan.

Dengan demikian kita dapat memahami bahwa kualitas kerja karyawan Yayasan Pendidikan Soroako adalah kemampuan karyawan bekerja dengan standar mutu yang tinggi secara tepat, lengkap dan tertata baik untuk setidaknya mencapai target yang telah ditentukan. Untuk mendapatkan kualitas kerja seperti itu dalam diri tiap karyawan diperlukan *knowledge*, *skill* dan *abilities* yang didukung oleh sistem rekrutmen, pengembangan dan kompensasi serta *benefit* yang baik.

3.3. Teori Pengembangan Karyawan

Secara umum tujuan suatu program pengembangan karyawan lewat pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Menurut Handoko (1995) terdapat dua tujuan utama dari program pelatihan, yaitu:

“Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup *“gap”* antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.”

Tujuan program pengembangan karyawan lewat pendidikan dan pelatihan merupakan tolok ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan. Hal itu juga dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dari pendidikan dan

pelatihan itu adalah untuk memenuhi kepentingan organisasi dan individu.

Pertumbuhan dan perkembangan merupakan kebutuhan setiap karyawan. Sementara itu peluang untuk tumbuh dan berkembang sering bersifat terbatas. Berikut beberapa strategi untuk mendorong karyawan tumbuh dan berkembang, yakni:

1. Mendorong karyawan menghadiri program-program pelatihan dan konferensi, diikuti dengan presentasi pada suatu rapat di unit kerja mengenai apa yang telah dipelajarinya.
2. Mendorong atau memberi kesempatan cuti untuk mengikuti pendidikan.
3. Memelihara dan memperbaharui bagian perpustakaan dan mendorong karyawan agar membaca buku-buku dan artikel-artikel yang berhubungan dengan pekerjaannya.
4. Memberitahukan karyawan tentang riset atau isu terbaru termasuk teknik intervensi yang baru dan maju.
5. Kasus dan tugas yang diberikan bersifat menantang pertumbuhan karyawan dan mempromosikan pengembangan profesionalnya.
6. Mendorong agar karyawan kreatif dan inovatif.

Dalam merancang dan mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang efektif, terdapat beberapa tahap. Beberapa ahli mengemukakan tahapan tersebut, salah satunya adalah Dessler (1997, 250), yaitu :

“We can conveniently think of a typical training or development program as consisting of five steps : (1) Needs analysis, (2) Instructional design, (3) Validation, (4) Implementation, (5) Evaluation and Follow Up.”

Menurut pendapat Milkovich and Boudreau (1991) bahwa bentuk pelatihan dalam organisasi ada 3 (tiga) tahap, yaitu : *“Needs Assessment, Training and Development, Evaluation.”* Sedangkan Bernardin dan Russell (1993) mengemukakan pendapat yang senada, yaitu : *“Needs Assessment, Development, and Evaluation,”* Untuk lebih jelasnya mengenai langkah-langkah dalam tahap pendidikan dan pelatihan tersebut maka akan diuraikan sebagai berikut :

1. Penilaian Kebutuhan (*Need Assessment*)

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russell (1993,298) bahwa :

“Pengertian bahwa penilaian kebutuhan adalah suatu sistematis, penentuan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari tiga jenis analisis. Ketiga analisis ini diperlukan dalam menentukan sasaran program pendidikan dan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasi, pekerjaan dan individu.”

2. Pengembangan

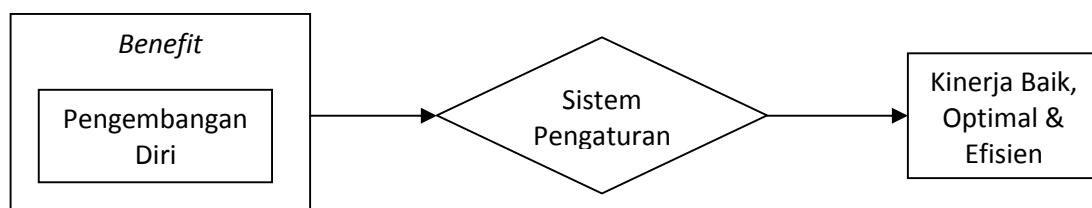
Sebelum suatu program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan, perlu dilakukan suatu analisis yang jelas tentang pendidikan dan pelatihan untuk kebutuhan perusahaan. Setelah melihat adanya kebutuhan perusahaan dibuat dan dijalankanlah program pengembangan yang sesuai dan benar-benar mencapai sasaran kebutuhan perusahaan. Milkovich dan Boudreau mengemukakan (1991) : “Tingkat kebutuhan organisasi dapat dikategorikan dalam tiga hal yaitu pemeliharaan, efisiensi, dan kebudayaan. *Organizational maintenance* (pemeliharaan organisasi) bertujuan untuk menjamin kestabilan/kelancaran di dalam tersedianya keterampilan pegawai yang tidak memadai. Kurangnya pengetahuan pegawai apabila akan dialih tugaskan akan menimbulkan adanya kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan. Pengembangan bukan hanya berarti mencukupi yang kurang tetapi juga meningkatkan yang sudah cukup untuk lebih baik.

3. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Agar program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan efektif maka program tersebut harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan perusahaan, yaitu bahwa pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan. Untuk meningkatkan usaha belajar, para pegawai harus menyadari perlunya memperoleh informasi yang baru atau memperoleh ketrampilan baru dan berkeinginan untuk belajar hendaknya tetap dapat dipertahankan.

C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengikuti kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 3: kerangka pemikiran penelitian.