

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teoritis

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Pengertian Kinerja

Ada beberapa pendapat mengenai kinerja, “*Ensiklopedia of Psycologi*” kinerja diartikan sebagai tingkah laku keterampilan atau kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun Bernadin dan Russel dalam *Human Resource Management*, memaknai kinerja sebagai catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau selama satu periode waktu tertentu. Dari uraian di atas dapat ditarik benang putih tentang pengertian kinerja bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan.<sup>1</sup> Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris. *Work performance* atau *job performance*. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja., kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.<sup>2</sup>

Whitmore dalam pandangannya menyebutkan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut seorang pekerja. Dalam

---

<sup>1</sup> Bernadin, John H & Rusel, Joyce E.A, 1993, *Human Resource management*, Singapore: Mc. Grow Hill, Inc, hlm. 54.

<sup>2</sup> Jasmani & Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm. 155.

pengertian sederhana tersebut, disebutkan bahwa kinerja dalam makna sederhana adalah tuntutan terhadap kebutuhan paling minim untuk mencapai keberhasilan seseorang dalam suatu pekerjaan. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif harus juga menggambarkan tanggungjawab yang besar dari pekerjaan seseorang.<sup>3</sup> Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan dan motivasi yang dimiliki seseorang yang kemudian diaplikasikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Terkait dengan kinerja guru dan proses pembelajaran yang dilakoni guru maka kinerja guru adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan disiplin kerja/loyaitas yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pokok dan fungsinya. Smith menyatakan bahwa kinerja adalah “...*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>4</sup>

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihnya. Suatu

---

<sup>3</sup> Whitmore John, 1997, *Couching Performance*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, hlm. 104.

<sup>4</sup> Mulyasa E, 2005, *Menjadi Guru Profesional, Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: Remaja Rosda Karya., hlm. 136.

pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

#### b. Pengertian Kinerja Guru

Dalam perspektif Islam, guru merupakan suatu pekerjaan atau amalan yang sangat penting. Mengajarkan sesuatu kepada orang lain merupakan keharusan bagi setiap muslim terhadap muslim yang lain.

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عَمْرٍو أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: بَلِّغُوا عَنِّي وَلَوْ آيَةً (رواه البخاري)

“Dari Abdullah bin Amr, dia berkata, Nabi saw. bersabda, “sampaikanlah dari ajaranku walaupun satu ayat”. (HR. Bukhari).<sup>5</sup>

Berdasarkan hadis di atas, dapat dipahami bahwa setiap orang muslim yang mempunyai pengetahuan meskipun sedikit, memiliki tugas serta tanggung jawab untuk menyampaikan atau mentransfer pengetahuannya kepada orang lain. Guru merupakan tenaga terdidik dan terlatih dalam hal proses transfer pengetahuan, dengan sendirinya memikul tanggung jawab untuk melakukan amanah hadis di atas.

Guru dikenal dengan *al-mu;alim* atau *al-ustadz* dalam Bahasa Arab yang bertugas memberikan ilmu dalam majlis taklim. Artinya guru adalah seseorang yang memberikan ilmu.<sup>6</sup> Guru merupakan pemegang peranan utama dalam proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar merupakan serangkaian perbuatan guru dan murid atau dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Guru adalah sosok ideal yang memiliki

<sup>5</sup> Abu Abdillah Muhammad ibn Isma‘il ibn Ibrahim ibn al-Mugirah ibn Bardarbah alBukhari, Shahih al-Bukhari, Kitab al-Jum‘ah, Nomor 3202.

<sup>6</sup> Jamil Suprihatiningrum, 2014, *Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, hlm .23.

peranan untuk digugu dan ditiru, baik oleh muridnya maupun khalayak umum.

Secara umum, guru adalah orang dewasa yang secara sadar bertanggung jawab dalam mendidik, mengajar, dan membimbing peserta didik. Orang yang disebut guru ialah orang yang memiliki kemampuan merancang program pembelajaran serta mampu menata dan mengelola kelas agar peserta didik dapat belajar dan pada akhirnya dapat mencapai tingkat kedewasaan sebagai tujuan akhir proses pendidikan.<sup>7</sup> Menurut Ali Mudlofir (2013) guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada jalur pendidikan formal.<sup>8</sup> Guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, sehingga menunjang hubungan sebaik-baiknya dengan anak didik, sehingga menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan.<sup>9</sup>

Kinerja guru adalah usaha guru untuk melakukan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud

---

<sup>7</sup> Hamzah B. Uno, 2012, *Profesi Kependidikan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hlm.15.

<sup>8</sup> Ali, Mudlofir, 2013, *Pendidik Profesional Konsep, Strategi dan Aplikasiya dalam Peningkatan Mutu Pendidik di Indonesia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 119.

<sup>9</sup> Syafruddin dan Basyiruddin Usman, 2003, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, Jakarta : Ciputat Press, hlm 8.

perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran seperti: bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan professional selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah. Indikator penilain terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas, yaitu: perencanaan program kegiatan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, dan evaluasi/penilaian pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru, Piet A.Sahertian dalam Rusman menjelaskan bahwa standar kinetja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti: bekerja dengan siswa secara individual, persiapan dan perencanaan pembelajaran, pendayagunaan media pembelajaran, melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar dan kepemimpinan yang aktif dari guru.<sup>10</sup>

Sekarang, peran guru akan menjadi sangat strategis meski tidak selalu dapat ditafsirkan paling dominan dalam kerangka pembelajaran. Guru tidak lagi hanya sebatas bekerja secara manual, melainkan sudah harus makin akrab dengan teknologi informasi dan komunikasi,

---

<sup>10</sup> Rusman, 2012, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, hlm. 319.



internet, dan sebagainya. Hal ini berimplikasi pada perubahan sikap guru dan perilaku guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 menyebutkan bahwa: guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>11</sup>

Tugas guru sesungguhnya sangatlah berat dan rumit karena menyangkut nasib dan masa depan generasi manusia, sehingga sering didengar tuntutan dan harapan masyarakat agar guru harus mampu mencerminkan tututan situasi dan kondisi masyarakat ideal dimasa mendatang. Akibat tuntutan yang berlebihan serigkali membuat guru mendapat cemoohan masyarakat ketika hasil kerjanya kurang memuaskan. Dengan demikian strategi tugas guru harus memiliki kompetensi yang memadai.<sup>12</sup> Kompetensi yang dipersyaratkan bagi guru diharapkan menjadi leader yang bisa mengerakkan semua elemen sekolah untuk membudayakan pengamalan nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari. Kriteria yang dapat dijadikan parameter tinggi rendahnya kualitas kinerja dan produktifitas pekerjaan guru sebagai jabatan professional.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Jakarta.

<sup>12</sup> Rusman, 2013, *Model –Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta Raja Grafindo Persada, Cet. VI, hlm. 73.

<sup>13</sup> Abdul Majid, 2008, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya), Cet. V, hlm. 5.

Jadi peningkatan kinerja guru adalah segala aktifitas yang dilakukan secara terencana untuk menjaga dan meningkatkan pengetahuan, sikap, perbuatan, dan keterampilan guru yang terkait dengan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar, sehingga proses pembelajaran dan pendidikan berjalan efektif dan baik. guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya melaksanakan kegiatan, sebagai berikut:<sup>14</sup>

- 1) Mendidik dan melatih yaitu melakukan perbuatan yang benar yang intinya membantu peserta didik dalam mendewasakan dirinya. Hal ini mencakup kegiatan fisik, mental emosional dan spiritual dari alternative pilihan paling benar dan paling mungkin dilakukan secara sadar, teratur dan terus menerus.
- 2) Membimbing dan mengarahkan. Ditinjau dari segi isi berkaitan dengan norma dan tata tertib, dilihat dari segi prosesnya maka dapat dilakukan dengan menyampaikan atau mentransfer bahan ajar yang berupa ilmu pengetahuan. Dilihat dari segi metode yang digunakan membimbing lebih kepada pemberian motivasi dan pembinaan. Guru membimbing siswa agar dapat menemukan berbagai potensi yang dimilikinya, membimbing siswa agar dapat mencapai dan melaksanakan tugas-tugas mereka sehingga dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan bakat dan minat yang dimilikinya. Jadi peran guru sebagai pembimbing terletak pada kekuatan intensitas hubungan interpersonal antar guru dan siswa yang dibimbingnya.

---

<sup>14</sup> Rahmi Pata, 2017, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar*, Masters Thesis, UIN Alauddin Makassar, hlm. 66.

- 3) Mengajar ialah suatu aktifitas yang dilakukan untuk menyerahkan atau menyampaikan ilmu pengetahuan dan keterampilan lainnya kepada orang lain.
- 4) Mengevaluasi adalah proses untuk menilai sesuatu, baik itu sebuah kegiatan atau pencapaian aspek kognitif, keterampilan, dan afektif seseorang atau kelompok, yang bertujuan untuk peningkatan mutu kegiatan atau orang di masa mendatang. Sedang menilai adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik.

Kinerja seseorang tidak timbul dengan sendirinya karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, diantaranya: umur, sikap, penampilan, lingkungan, visi, misi dan tujuan organisasi, jenis teknologi yang digunakan, kebijakan pemerintah yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, sosial budaya masyarakat yang berbeda, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mengharuskan pegawai harus mampu beradaptasi, biaya dan motivasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah orang yang memiliki profesionalitas dalam tenaga kependidikan yang bertanggung jawab memberikan pengetahuan, bimbingan, serta bantuan kepada peserta didik dalam mengembangkan kedewasaannya baik dalam ranah kognitif, afektif maupun psikomotorik.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para kepala sekolah untuk mengambil pendekatan tidak langsung,



menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktik kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

Kinerja individu menurut Sopiah dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni:

- 1) Effort (usaha), diwujudkan dalam bentuk motivasi.
- 2) Ability (kemampuan), diwujudkan dalam bentuk kompetensi.
- 3) Situasi lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau negatif.

Situasi lingkungan yang memiliki dampak positif meliputi: dukungan dari atasan; teman kerja; sarana dan prasarana yang memadai, dll. Situasi lingkungan yang memiliki dampak negatif meliputi: suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja, dll.<sup>15</sup>

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Mulyasa berpendapat bahwa sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: Kesepuluh faktor tersebut adalah:<sup>16</sup> (a) dorongan untuk bekerja, (b) tanggung jawab terhadap tugas, (c) minat terhadap tugas, (d) penghargaan terhadap tugas, (e) peluang untuk berkembang, (f) perhatian dari kepala sekolah, (g) hubungan interpersonal dengan

<sup>15</sup> Sopiah, 2010, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi, hlm. 23.

<sup>16</sup> E. Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm.

sesama guru, (h) MGMP dan KKG, (i) kelompok diskusi terbimbing serta (j) layanan perpustakaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal pada dasarnya meliputi berbagai kondisi yang meliputi kondisi fisik, kemampuan, bakat, minat dan motivasi. Kondisi fisik merupakan faktor terpenting yang sangat mempengaruhi prestasi kerja guru dan sangat menentukan bagi kelancaran kegiatan belajar mengajar. Kemampuan merupakan suatu kesanggupan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dia dapatkan dari atasan atau dari lembaga yang memberikan tugas tersebut. Bakat, minat, motivasi adalah kemampuan dasar yang dibawa sejak lahir. Berbagai sikap yang harus dimiliki setiap orang, seperti sikap untuk mudah bergaul, rela berkorban, dan memiliki tanggung jawab. Hal tersebut merupakan sebagian dari sifat-sifat yang sesuai dengan profesi guru. Kesesuaian antara kemampuan dasar yang dimiliki seseorang dengan kemampuan yang dituntut oleh profesi guru memungkinkan orang cenderung tertarik sehingga timbul minat untuk menekuni profesi tadi. Jadi minat merupakan keinginan yang didasarkan kepada bakat untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Dengan adanya keinginan tersebut, maka konsep pemikiran tentang motivasi telah ada. Motivasi merupakan suatu kemauan tetapi bukanlah merupakan perilaku kemampuan itu adalah proses internal yang sangat kompleks dan tidak bisa diamati secara langsung, melainkan bisa dipahami dengan melalui kerasnya usaha seseorang

dalam mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, maka motivasi tidak lain merupakan dorongan untuk bertindak yang didasarkan pada kebutuhan. Motivasi mengiringi ungkapan akan pentingnya suatu kebutuhan. Seseorang yang bersifat pribadi, guru sebagai manusia yang memiliki keinginan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan hidup, oleh karena itu guru sangat membutuhkan motivasi guna meningkatkan semangat kerjanya dalam rangka pemenuhan kebutuhan- kebutuhan tadi. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup tentunya seorang guru harus tetap memperhatikan proses kegiatan belajar mengajar.

Sedangkan faktor eksternal terdiri dari karakteristik pekerjaan, fasilitas kerja, masa kerja, dan sistim pengelolaan. a. Karakteristik pekerjaan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Karakteristik pekerjaan guru adalah mengajar atau mendidik dalam arti luas. b. Fasilitas kerja meliputi sarana dan prasarana yang berupa alat pelajaran, alat peraga, serta fasilitas lain yang bisa menunjang proses belajar mengajar. c. Masa kerja merupakan hubungan antara pelaksanaan pekerjaan dengan prestasi kerja yang didasarkan pada anggapan bahwa semakin lama seorang itu bekerja, ia akan semakin banyak mendapatkan pengalaman. Dengan pengalaman, maka akan semakin cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugasnya. d. Sistem pengelolaan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang ada guna pencapaian program-program pendidikan yang telah dicanangkan di sekolah tersebut sekaligus untuk mendorong peningkatan prestasi kerja.

#### d. Indikator Kinerja Guru

Menurut UU Nomor 14 tahun 2015<sup>17</sup>, guru memiliki tugas untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kepala sekolah akan melakukan supervisi pada tugas-tugas guru tersebut. Penelitian ini memfokuskan supervisi terhadap tugas guru yaitu mengajar dan menilai.

Mengajar adalah segenap aktivitas kompleks yang dilakukan guru dalam mengorganisasi atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak sehingga terjadi proses belajar.<sup>18</sup> Sedangkan menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik dan buruk secara kualitatif.<sup>19</sup>

Berdasarkan tugas dan kewajiban yang menjadi tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, maka indikator kinerja guru dikelompokkan sebagai berikut :

##### 1) Perencanaan guru dalam program kegiatan pembelajaran

Tahap perencanaan guru dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang akan berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dalam hal ini dapat dilihat dari cara atau poses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

<sup>17</sup> Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2015 tentang Guru dan Dosen.

<sup>18</sup> Nasution, S, 2012, *Azas-azas Kurikulum*, Bandung: Jemars, hlm. 45.

<sup>19</sup> Suharsimi Arikunto, 2012, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 45.

## 2) Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, serta penggunaan metode dan strategi pembelajaran. Semua itu merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru secara optimal.

## 3) Evaluasi/ penilaian pembelajaran

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan.<sup>20</sup>

Pendapat lain mengatakan indikator kinerja guru meliputi:

- 1) Kualitas hasil kerja
- 2) Ketepatan waktu
- 3) Prakarsa/ Inisiatif
- 4) Kemampuan
- 5) Komunikasi

## e. Penilaian Kinerja

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan

---

<sup>20</sup> Rusman, 2012, *Manajemen Kurikulum*, hlm. 340-342.



dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Pada dasarnya sistem penilaian kinerja guru bertujuan 1) menentukan tingkat kompetensi seorang guru, 2) meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja guru dan sekolah 3) menyajikan suatu landasan untuk pengambilan keputusan dalam mekanisme penetapan efektif atau kurang efektifnya kinerja guru 4) menyediakan landasan untuk program pengembangan keprofesian berkelanjutan bagi guru 5) menjamin bahwa guru melaksanakan tugas dan tanggung-jawabnya serta mempertahankan sikap-sikap yang positif dalam mendukung pembelajaran peserta didik untuk mencapai prestasinya 6) menyediakan dasar dalam sistem peningkatan promosi dan karir guru serta bentuk penghargaan lainnya.<sup>21</sup>

Guru yang memiliki kinerja tinggi akan termotivasi dan berusaha meningkatkan kompetensinya, baik dalam kaitannya dengan perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian pembelajaran, sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Orang yang memiliki kemampuan dasar yang tinggi, tetapi memiliki motivasi yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah demikian pula halnya apabila orang yang sebenarnya memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan dasar yang rendah, maka kinerjanya pun rendah pula. Seorang dengan kinerja tinggi di samping memiliki kemampuan dasar yang tinggi juga harus memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang menimbulkan dorongan untuk melakukan suatu tugas.

---

<sup>21</sup> Shylfia Rahmadayena, 2015, *Peningkatan Mutu Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di Smk Negeri 1 Salatiga Menghadapi Pkg Widadamayanti Smk Negeri 1 Salatiga*, Jurnal Pendidikan, hlm.5.

Konsep penting dari teori diatas adalah bahwa untuk mengungkap dan mengukur kinerja guru dapat dilakukan dengan menelaah kemampuan dasar guru atau pelaksanaan kompetensi dasar guru atau motivasinya dalam bekerja. Guru merupakan salah satu komponen terpenting dalam pendidikan. Keberhasilan pembelajaran dan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh pendidik, karena itulah perhatian terhadap guru mesti diutamakan bila ingin meningkatkan hasil pendidikan.

Ukuran keberhasilan guru, secara sederhana, ialah apabila peserta didik bertambah gairah belajar; bila hasil belajar peserta didik meningkat; bila disiplin sekolah membaik; bila hubungan antara guru, orang tua dan masyarakat menjadi mesra. Pada dasarnya yang diharapkan dari guru ialah agar guru sendiri berkembang sebagai wujud atau personifikasi dari sejumlah karakteristik yang menggambarkan sikap dan prilaku kependidikan.<sup>22</sup>

## 2. Kompensasi

### a. Pengertian Kompensasi

Menurut Panggabean, yang kemudian dikutip oleh Edy Sutrisno bahwa kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.<sup>23</sup> Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai

---

<sup>22</sup> Depag, 2005, *Wawasan Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, hlm. 12.

<sup>23</sup> Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Kecana Perdana Media Group, hlm. 181.

imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.<sup>24</sup> Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.<sup>25</sup> Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.<sup>26</sup>

Kompensasi total terdiri dari tiga komponen yang masing-masing amat bervariasi yaitu :

- 1) Pertama dan merupakan unsur-unsur paling dasar yaitu kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah.
- 2) Komponen yang kedua dari kompensasi total yaitu insentif, program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk, seperti bonus dan bagi untung.
- 3) Komponen terakhir dari kompensasi total yaitu tunjangan, yang kadang-kadang disebut kompensasi tidak langsung. Tunjangan meliputi: asuransi, kesehatan, liburan dan lain-lain.<sup>27</sup>

Menurut Patton dalam kebijakan kompensasi ada tujuh kriteria keefektivannya. Kompensasi seharusnya

---

<sup>24</sup> H. M. Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 19.

<sup>25</sup> Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: STIE YKPN, hlm. 442.

<sup>26</sup> 4 R. Wayne Monde, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Edisi 10, Jakarta: Erlangga, hlm. 79.

<sup>27</sup> Kaswan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 146.

- 1) Memadai. Tingkat minimal pemerintahan, serikat kerja dan manajerial seharusnya dipenuhi.
- 2) Adil. Tiap orang seharusnya diberi imbalan secara adil, sesuai dengan usahanya, kemampuan, dan pelatihannya.
- 3) Seimbang. Gaji/upah, tunjangan, dan penghargaan lain seharusnya member paket imbalan menyeluruh yang layak.
- 4) Efektif-biaya. Gaji seharusnya tidak berlebihan, mempertimbangkan kemampuan organisasi membayar
- 5) Aman. Gaji/upah seharusnya cukup untuk membantu karyawan merasa aman dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.
- 6) Menyediakan insentif. Imbalan seharusnya memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
- 7) Dapat diterima karyawan. Karyawan seharusnya memahami sistem imbalan dan merasa bahwa sistem itu masuk akal bagi perusahaan atau bagi dirinya.<sup>28</sup>

Kompensasi ditinjau dari sudut individu karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah di sumbangkan pada organisasi. Sedangkan dari sudut organisasi perusahaan, kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau

---

<sup>28</sup> Kaswan, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, hlm. 147.

kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja<sup>29</sup>

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas setidaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

#### b. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu :<sup>30</sup>

- 1) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah, insentif.
  - a) Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
  - b) Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.
  - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.

---

<sup>29</sup> Bambang Swasto, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), hlm. 79.

<sup>30</sup> Veithzal, Rivai dan Ella, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hml. 744-745.



2) Kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi yang tidak langsung bisa dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan service (tunjangan pelayanan). Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Menurut sudarsono, Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi dengan pembayaran tidak langsung, yang diberikan dalam bentuk fingers benefits atau tunjangan pelengkap, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan dan kesempatan cuti. Tunjangan (benefits) adalah sebuah penghargaan yang tidak langsung diberikan. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Progam tunjangan karyawan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu:

- a) Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (income) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga. Progam tunjangan yang termasuk dalam kategori ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi tenaga kerja.
- b) Progam tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini meliputi mulai dari pembayaran biaya kuliah

sampai liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil bagi karyawan perempuan.

- c) Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. Yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan dan adanya tempat parkir yang nyaman.

c. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

1) Fungsi Kompensasi

Pemberian kompensasi memiliki fungsi sebagai berikut :

(a) Mendorong kemandirian dan kemajuan ekonomi

Sebagai dampak distribusi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang berhubungan secara efisien dan efektif tersebut, sehingga diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi itu secara langsung dapat membantu kemandirian organisasi, dan secara tidak langsung turut berkontribusi dalam mendorong kemandirian dan kemajuan ekonomi negara secara totalitas.

(b) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini membuktikan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi baik, akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, terlihat kecondongan para pegawai bisa bergeser atau

beralih dari yang kompetensinya rendah ke lokasi kerja yang kompetensinya tinggi dengan aturan membuktikan prestasi kerja yang lebih baik.

- (c) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung keterkaitan bahwa organisasi akan memanfaatkan tenaga pegawai termaksud dengan seefisien dan seefektif mungkin. Karena dengan aturan begitu, organisasi yang berhubungan akan mencapai manfaat dan atau profit semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas pegawai amat sangat menentukan.<sup>31</sup>

## 2) Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Menurut Singodimejo, tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah: Menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, memempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga kerja yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah

---

<sup>31</sup> Susilo Martoyo, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, hlm. 100.

perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.<sup>32</sup>

Menurut Notoadmojo, ada beberapa tujuan kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

(a) Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah sebuah penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

(b) Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masingmasing karyawan akan memperoleh kompensasi sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

(c) Mempertahankan Karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini akan dapat mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu.

(d) Memperoleh Karyawan yang bermutu

---

<sup>32</sup> Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 188.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, akan lebih banyak peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

(e) Pengendalian Biaya

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan lain yang lebih menguntungkan.

(f) Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan aturan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.<sup>33</sup>

d. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada beberapa faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan kompensasi, yaitu:

1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja memiliki

---

<sup>33</sup> Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 188.



pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan organisasi yang bersangkutan.

## 2) Tuntunan serikat pekerja

Di masyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini pun perlu diperhitungkan sebab apabila tidak, bukanlah hal yang mustahil bahwa pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri.

## 3) Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan sasarnya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa mereka tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya, organisasi tidak akan mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pekerja – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

## 4) Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Pada analisis terakhir, kebijaksanaan suatu organisasi mengenai upah dan gaji para karyawannya tercermin pada jumlah

uang yang dibawa pulang oleh para karyawannya tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi komponen lain dari kebijaksanaan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan hari raya dan sebagainya. Bahkan juga kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala juga perlu mendapat perhatian.

#### 5) Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekerjaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundangundangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya. Tidak ada satu pun organisasi yang terebebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.<sup>34</sup>

Permendikbud no 8 tahun 2020 tentang juknis Dana Bos dikatakan bahwa Pengelolaan dan pelaporan penggunaan dana BOS Reguler dilakukan oleh Sekolah dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangan masing-masing. (2) Tata cara pengelolaan dan pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam

---

<sup>34</sup> Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, Malang: UIN-Malang Press, hlm. 316-319.

Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

e. Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan, ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem pemberian kompensasi, yaitu:

1) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, pemberian kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap atau pekerja harian.

2) Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, perbiji, meter, liter dan lain sebagainya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

3) Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama

mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.<sup>35</sup>

f. Komponen-Komponen Kompensasi

Komponen-komponen kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan fikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.
- 3) Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi yang standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.<sup>36</sup>

g. Tantangan-Tantangan yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Menentukan jumlah besarnya kompesansi dipengaruhi oleh beberapa hal yang merupakan tantangan-tantangan bagi perusahaan.

---

<sup>35</sup> H. M. Hasibuan, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 123-124.

<sup>36</sup> Edi Sutriso, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*, Jakarta : Kencana Predana Media Group, hlm. 774.

Adapun tantangan-tantangan tersebut menurut Handoko adalah sebagai berikut:

1) Suplai dan permintaan tenaga kerja.

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2) Serikat Karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi.

3) Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4) Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para



karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima.

5) Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, relaisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan.

6) Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian.

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat.

7) Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.<sup>37</sup>

h. Implikasi Kompensasi dalam Pendidikan

Dalam Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan

---

<sup>37</sup> T. Hani Handoko, 2010, *Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia*, Yogyakarta : BPF, hlm. 158.

dan tanggung jawabnya, dan gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memcau produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.<sup>38</sup>

Untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan pegawai negeri, maka pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Untuk itu negara dan pemerintah wajib mengusahakan dan memberikan gaji yang adil sesuai standar yang layak kepada pegawai negeri. Gaji adalah sebagai belas jasa dan penghargaan atas prestasi kerja pegawai negeri yang bersangkutan.

Pada umumnya sistem penggajian dapat digolongkan dalam 2 (dua) sistem, yaitu sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Sistem skala tunggal adalah sistem penggajian yang memberikan gaji yang sama kepada pegawai yang berpangkat sama dengan tidak atau kurang memperhatikan sifat pekerjaan yang dilakukan dari beratnya tanggung jawab pekerjaannya. Sistem skala ganda adalah sistem penggajian yang menentukan besarnya gaji bukan saja didasarkan pada pangkat, tetapi juga didasarkan pada sifat pekerjaan yang dilakukan, prestasi kerja yang dicapai, dan beratnya tanggung jawab pekerjaannya.

Selain kedua sistem penggajian tersebut dikenal juga sistem penggajian ketiga yang disebut sistem skala gabungan, yang merupakan perpaduan antara sistem skala tunggal dan sistem skala ganda. Dalam sistem gabungan, gaji pokok ditentukan sama bagi Pegawai Negeri yang berpangkat sama, di samping itu diberikan tunjangan kepada

---

<sup>38</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2007 Tentang Perubahan Kesembilan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri yang memikul tanggung jawab yang lebih berat, prestasi yang tinggi atau melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan pemusatan perhatian dan pengerahan tenaga secara terus menerus.

Tenaga Kependidikan merupakan salah satu bagian dari Pegawai pemerintah atau anggota masyarakat yang bekerja dan mengabdikan diri dalam penyelenggaraan pendidikan. Status tenaga kependidikan terdiri atas tenaga kependidikan yang berstatus PNS dan tenaga kependidikan yang berstatus non PNS. Keduanya memiliki peran dan tugas yang sama dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu keduanya berhak memperoleh kompensasi/gaji dan kesejahteraan lainnya atas jasa yang telah disumbangkan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk menjamin kesejahteraan tenaga kependidikan, khususnya tenaga edukatif di sekolah diperlukan suatu sistem yang dapat menjamin keadilan dan kepastian. Setiap tenaga kependidikan mendambakan masa depan yang cerah, baik dari segi kedudukan, tugas maupun penghasilan. Kesejahteraan tenaga kependidikan dapat berbentuk finansial (materil) dan non finansial non materil). Terpenuhinya kesejahteraan tenaga kependidikan cukup berpengaruh terhadap kinerja dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga hal ini perlu mendapatkan perhatian yang serius, baik oleh pimpinan sekolah maupun pemerintah.

Secara materiil istilah kompensasi dalam organisasi pendidikan dapat berbentuk gaji (termasuk tunjangan), honor, biaya transport, uang makan, dan pendapatan lain yang diperoleh dan sumber yang syah. Sedangkan kompensasi dalam berbentuk immateriil yang berhak diterima dan dinikmati oleh tenaga kependidikan adalah perlakuan adil dan manusiawi, pemberian pelayanan yang baik, jaminan keamanan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas, dan sebagainya: kompensasi tersebut sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan keajahteraan dan kinerjanya tenaga kependidikan walaupun tidak berbentuk material.

Prosedur yang diterapkan dalam pemberian gaji/honor (diluar ketetapan pemerintah) harus tersistem dengan baik. Dalam arti sebelumnya diterapkan perlu dirumuskan, disepakati, dan disosialisasikan sehingga seluruh komponen Ketenagaan yang ada dapat memahami maksud, dan tujuan dan sistem yang digunakan. Hal ini akan memberikan jaminan kepastian dan keadilan yang dapat dirasakan oleh tenaga kependidikan.

Sistem kompensasi (penggajian) yang diterapkan bagi tenaga kependidikan, khususnya Guru PNS di Indonesia tidak terlepas dari Sistem penggajian Pegawai Negeri Sipil yang telah ditetapkan melalui keputusan/Peraturan Presiden maupun Peraturan pemerintah. Walaupun disadari bahwa sistem penggajian itu belum sepenuhnya memuaskan semua kalangan. Namun demikian, Pemerintah akan terus berupaya untuk memperbaiki penggajian tenaga pendidik, sehingga mampu

meningkatkan kesejateraan. Dengan demikian apabila kesejahteraan tenaga pendidik di tingkatkan, maka diharapkan dapat pula meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya dan meningkatkan mutu pendidikan.<sup>39</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Subtansi pada penelitian ini memfokuskan pada sistem kesejahteraan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru Berdasarkan penelusuran terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan objek kajian dalam penelitian ini, maka penulis menemukan beberapa karya ilmiah mahasiswa (Tesis/Disertasi) maupun buku yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Adapun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

Penelitian pertama dari Sidiq Rahmat (2018) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Bambang Lipuro Bantul” yang menjelaskan hasil dari penelitiannya yaitu manajemen sumber daya manusia yang baik sebagaimana yang terjadi pada SMP Muhammadiyah 1 Bambang Lipuro Bantul, ternyata dapat meningkatkan daya guna dan hasil

---

<sup>39</sup> Kompasiana. 2015. Sistem Kompensasi dalam Organisasi Pendidikan, <https://www.kompasiana.com/unik/5500cea5813311dd17fa7d80/sistem-kompensasi-dalam-organisasipendidikan#:~:text=Secara%20materill%20istilah%20kompensasi%20dalam,diperoleh%20dan%20sumber%20yang%20syah.&text=Hal%20ini%20akanm%20menberikan%20jaminan,dapat%20dirasakan%20oleh%20tenaga%20kependidikan>. Diakses pada tanggal 6 September 2020.



guna bagi sumber daya manusia dalam organisasi, serta menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>40</sup>

Penelitian kedua dari Leny Marlina (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam pendidikan”. Hasil dari penelitiannya adalah sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang signifikan dalam setiap kegiatan pada suatu lembaga termasuk lembaga pendidikan. Sumber daya manusia (SDM) harus dapat dikelola atau dimanage dengan baik sesuai dengan fungsinya supaya sumber daya manusia (SDM) ini dapat berperan sesuai dengan tugas dan fungsinya pada lembaga yang digelutinya. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu fungsi-fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, organisasi/lembaga, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai. Disamping itu dengan prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan kekurangan dan problem yang dihadapi oleh bangsa Indonesia, yaitu terkait dengan kemampuan daya saing dapat teratasi.<sup>41</sup>

Penelitian selanjutnya dari M. Ihsan Dacholfany (2018) dalam jurnalnya yang berjudul “*Leadership and Management of Eduaction Institution in Improving Human Resources in Indonesia*”. Hasil penelitiannya adalah *recognizing the importance of the process of improving the quality of human resources, the government, managers of educational institutions, educators*

---

<sup>40</sup> Sidiq Rahmat, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalitas Guru Di Smp Muhammadiyah 1 Bambanglipuro Bantul*, Masters Thesis, Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta.

<sup>41</sup> Leny Marlina, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam pendidikan*, Istinbath/No.15/Th. Xiv/Juni, hlm.123-139.

*and learners in Indonesia are striving to achieve the goals, vision and mission through various activities to build a better quality education through the development of human resources development and improvement of curriculum and evaluation system, improvement of educational facilities, the development and procurement of teaching materials, and training for teachers and education personnel to be more advanced and developed than other countries.*<sup>42</sup>

Penelitian berikutnya dari Abd. Wahid Tahir (2017) dalam jurnalnya yang berjudul “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan”. Hasilnya menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen telah dilaksanakan di sekolah tersebut dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah sebagai komponen pendukung bagi berlangsung dan berkembangnya manajemen sumber daya manusia.<sup>43</sup>

Penelitian dari Rahmi Pata (2017) dengan tesisnya yang berjudul “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar”. Hasil penelitiannya adalah sumber daya manusia di SD Unggulan Puri Taman Sari dapat dikategorikan baik atau memadai baik kuantitas maupun kualitas. Kinerja guru cukup baik dengan melihat kegiatan yang dilakukan oleh para guru baik pembelajaran di kelas ketika jam pelajaran berlangsung maupun di luar jam mengajar pada kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler. Penerapan manajemen sumber daya manusia oleh Kepala Sekolah di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar dilaksanakan

---

<sup>42</sup> Ihsan Dacholfany, 2018, “*Leadership and Management of Eduaction Institution in Improving Human Resources in Indonesia*”, American Journal Economic and Bussines, 1,3, Juni, hlm. 13.

<sup>43</sup> Wahid Tahir, 2017, “*Pengemabngan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Pendidikan*”, Jurnal Pendidikan, 6, 1, Januari, hlm. 17.

dengan baik terutama dalam hal; penempatan SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja menggunakan penilaian kualitatif dan kuantitatif, serta kompensasi/pemberian honor insentif sesuai tugas, beban kerja dan kegiatan guru.<sup>44</sup>

Penelitian selanjutnya dari Ali Daud Ramby (2013) yang berjudul “Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Di Padangsidempuan”. Hasil penelitiannya adalah 1) Perencanaan SDM dirancang dan disusun secara sistematis dan berdasarkan kemandirian sekolah. 2) Rekrutmen SDM dilakukan secara terbuka, mandiri dan dengan mengedepankan prinsip profesionalisme serta transparansi. 3) Seleksi dinilai telah memenuhi unsur profesional. 4) Orientasi, meski tidak formal, tetap diberikan dengan cara memperkenalkan kondisi lingkungan, budaya dan rekan kerja. 5) Pelatihan, pengembangan yang dilakukan telah memberikan dampak dan pengaruh positif, baik untuk sekolah maupun personel. 6) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan dua aspek, yakni aspek penilaian model kuantitatif dan kualitatif. 7) Pengelolaan dan perencanaan karier dilakukan dengan proporsional. 8) Kompensasi. Pengorganisasian dijalankan sesuai aturan dimana kepala sekolah dibantu oleh para wakil pembantu kepala sekolah.<sup>45</sup>

Berbeda dari judul-judul di atas, penulis fokus pada Sistem Kesejahteraan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja

---

<sup>44</sup> Rahmi Pata, 2017, *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di SD Unggulan Puri Taman Sari Kota Makassar*, Masters Thesis, UIN Alauddin Makassar.

<sup>45</sup> Ali Daud Ramby, 2013, *Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 di Padangsidempuan*, Masters Thesis, IAIN Sumatera Barat.

Guru. Sedangkan persamaan dengan penelitian terdahulu adalah manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru.

### **C. Kerangka Berpikir**

Berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja guru, dengan cara melakukan evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dilembaga tersebut mulai perencanaan, perekrutan, sampai pada kegiatan pelatihan, dan pengembangan. Kinerja dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dalam hal ini guru yang bekerja dalam satu sekolah mendapatkan dorongan atau motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari luar dirinya, kondisi jiwa yang tenang dalam bekerja, nyaman dan konsentrasi.

Kinerja guru tidak terwujud begitu saja, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, baik faktor internal maupun eksternal yang dapat membawa dampak bagi kinerja guru. Faktor internal yang berpengaruh diantaranya kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal diantaranya gaji, sarana dan prasarana serta lingkungan kerja fisik.<sup>46</sup> Salah satu faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja guru adalah pemberian kompensasi yang diantaranya berupa gaji, bonus, insentif atau yang lainnya. Menurut Wilson, kompensasi ialah imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja pada sebuah organisasi. Banyak organisasi

---

<sup>46</sup> Irham Fahmi, 2010, *Manajemen Kinerja*, hlm. 43.



mempertahankan dan menarik sumber daya manusia dengan menawarkan kompensasi dapat diberikan berupa gaji pokok, bonus, insentif dan lain-lain.<sup>47</sup>

Dalam bidang pendidikan pemerintah telah menetapkan kebijakan yang mendukung pemberian kompensasi yang diatur dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 14 ayat 1 (a) dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalitasnya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum tersebut meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta tunjangan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan khusus dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru/tenaga pendidik yang ditetapkan berdasarkan prinsip penghargaan atas dasar prestasi/kinerja.<sup>48</sup>

Layaknya sebuah organisasi perusahaan, lembaga pendidikan juga memiliki sistem serupa yaitu sistem kerja dan struktur organisasi yang bekerja sesuai dengan deskripsi masing-masing dan salah satunya adalah sistem kompensasi. Lembaga pendidikan memiliki peranan penting yaitu mempersiapkan generasi yang ikut berperan di masa depan. Oleh karena itu lembaga pendidikan harus memiliki sumber daya manusia (guru) yang berkualitas dan profesional. Dengan adanya sumber daya manusia baik kepala sekolah, guru, staf dan tenaga kerja lainnya yang profesional haruslah diberikan kesejahteraan atau kompensasi yang layak dan adil, untuk mempertahankan dan memotivasi dalam bekerja sebagai tenaga pendidik. Rasa kepuasan guru dan tenaga pendidik yang berada di lembaga pendidikan akan

---

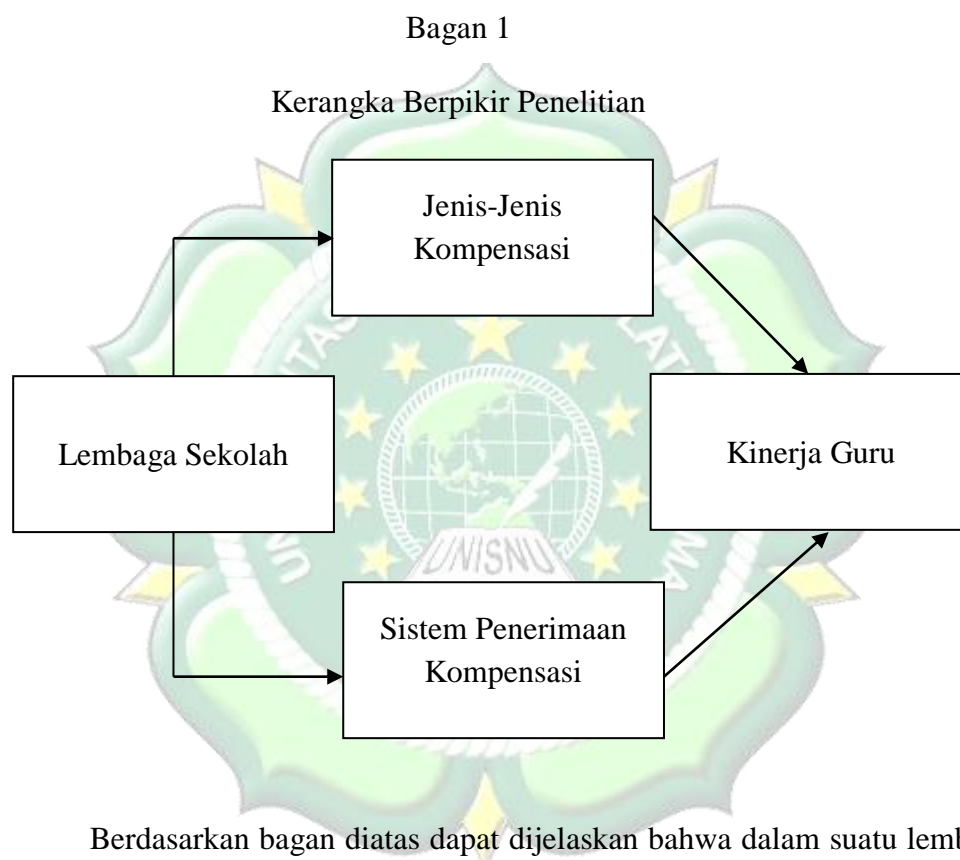
<sup>47</sup> Wilson Bangun, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Erlangga, hlm. 254.

<sup>48</sup> UU No.14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 14 Ayat 1.



memberikan pelayanan jasa pendidikan yang baik karena termotivasi oleh pendapatan/kesejahteraan yang diterima.

Untuk lebih jelasnya dalam pendiskripsian tentang bagaimana alur Sistem Kompensasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Guru di MTs Mabdaul Huda Kedung Karang Wedung Demak Tahun Pelajaran 2020-2021 adalah sebagai berikut :



Berdasarkan bagan diatas dapat dijelaskan bahwa dalam suatu lembaga pendidikan menerapkan apa saja jenis-jenis kompensasi yang ada pada lembaga dan bagaimana sistem kompensasinya yang diberikan kepada tenaga pendidik/guru, sehingga dengan demikian akan mengetahui bagaimana kinerja tenaga pendidik di lembaga pendidikan tersebut dengan sistem kompensasi yang ada dalam lembaga pendidikan.