

BAB II

KERANGKA TEORITIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

A. Kerangka Teoritik

1. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Bagi suatu organisasi, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari perusahaan.

Hasibuan menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang

diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada lembaga atau perusahaan.¹

Pendapat lain mengenai definisi kompensasi dikemukakan oleh Handoko bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai yang dapat bersifat finansial dan non finansial pada periode yang tetap.²

Sedangkan Mello dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management of Human Resources* mendefinisikan kompensasi sebagai berikut:

*Compensation is a key strategic real for organization to impacts an employer's ability to attract applicants, retain employees, and ensure optimal revels of performance from employees in meeting the organization's strategic objective.*³

Kompensasi adalah kunci strategi organisasi untuk menarik calon pegawai, mempertahankan pegawai, dan menjamin kinerja para pegawai agar tetap optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Sofyandi dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, mengutip pendapat Werther dan Davis menyatakan, "*compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly*

¹ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, h.118.

² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2012), h.155.

³ Jeffrey A. Mello, *Strategic Management of Human Resources* (Canada: South-Western, 2006), h. 482

wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.”⁴

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya, baik dalam bentuk upah per jam ataupun gaji secara periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Sedangkan menurut Dessler, *“compensation all form of pay or reward going to employees and arising from their employment.”⁵* Semua jenis pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan yang dilakukan pegawai.

Selain itu Ivancevich menjelaskan, *“compensation is the human resource management function that deal with every type of reward individuals receive in exchange for performing organizational task.”⁶* Kompensasi adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang telah dijelaskan dalam perjanjian yakni semua penghargaan yang diterima oleh individu dalam pelaksanaan kinerja tugas organisasi.

⁴ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Graha Ilmu, 2006), h.160.

⁵ Gary Dessler, *Human Resource Management* (New York: Mc Graw Hill, 2003), h.302.

⁶ John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (New York: Mc Graw Hill, 2001), h.298

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah dikerjakan untuk organisasi.

b. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi dalam pelaksanaannya tentu mempunyai fungsi tertentu, dimana hal tersebut dapat digunakan sebagai salah satu pedoman mengapa organisasi harus memberikan kompensasi kepada pegawainya.

Adapun fungsi kompensasi adalah sebagai berikut: 1) pengalokasian sumber daya manusia secara efisien, 2) penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif, dan 3) mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.⁷

Berdasarkan fungsi-fungsi diatas, pemberian kompensasi dapat menguntungkan bagi organisasi yaitu mereka dapat menggunakan tenaga pegawainya dengan lebih efektif dan efisien sehingga dapat memunculkan ritme maupun hasil kerja yang baik. Pemberian kompensasi juga dapat mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi baik organisasi maupun pemerintah.

⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Bandung Pustaka Setia, 2006), h.188.

Selain itu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada para pegawainya, tentu mempunyai tujuan-tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan, tujuan pemberian kompensasi antara lain:

1. Sebagai ikatan kerjasama.
2. Kepuasan kerja, pengadaan efektif.
3. Motivasi.
4. Stabilitas pegawai.
5. Disiplin.
6. Pengaruh serikat buruh dan pemerintah.⁸

Dalam bukunya, Notoatmodjo menyebutkan bahwa pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat dicapai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan pegawai.
4. Memperoleh pegawai yang bermutu.
5. Pengendalian biaya.
6. Memenuhi peraturan-peraturan.⁹

Menurut Gomes, yang dikutip oleh Sunyoto dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, menyatakan bahwa kompensasi mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Bagi para pejabat
Para pejabat terpilih ingin secara jelas menetapkan gaji sehingga mempermudah pembuatan proyeksi anggaran. Para manajer instansi ingin sistem kompensasi dan tunjangan yang memungkinkan mereka untuk merekrut dan mempertahankan

⁸ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, h.121.

⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h.143.

pegawai dengan cukup baik guna mencapai tujuan-tujuan program. Gaji dan tunjangan yang diberikan didasarkan pada apa yang telah diprediksikan secara baik dalam manajemen anggaran, yang dianggap cukup fleksibel untuk membayar para pegawai yang produktif.

2. Bagi para pekerja

Ada beberapa alasan mengenai perkiraan penggajian tersebut, yaitu:

- a. Para pegawai ingin mengetahui penggajian sehingga mereka bisa membuat rencana keuangan mereka, merencanakan liburan, atau untuk kepentingan pensiun.
- b. Para pegawai juga ingin menilai apakah upah yang mereka terima adil. Ini berarti mereka ingin keterbukaan gaji dan keuntungan dalam organisasi, dan keterbukaan kriteria yang dipakai untuk menilai suatu pekerjaan dan kinerja pekerja.
- c. Para pegawai ingin memaksimalkan gaji dan tunjangan.¹⁰

Dari pendapat yang telah disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi adalah untuk menghargai prestasi kerja dan memberikan kepuasan kepada semua pihak sehingga pegawai dapat memenuhi kebutuhannya termasuk organisasi yang berhasil mencapai tujuan serta pihak pemerintah yang dapat mempermudah pembuatan proyeksi anggaran.

c. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah dikerjakan untuk organisasi.

¹⁰ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, 2012), h.156.

Ivancevich mengemukakan bahwa:

*Financial compensation is either direct or indirect. Direct financial compensation consists of the pay an employee receives in the form of wages, salaries, bonuses, or commissions. Indirect financial compensation, or benefits, consists of all financial reward that are not included in direct financial compensation. Typical benefits include vacation, various kinds of insurance, service like child care or elder care, and so fort. Nonfinancial like praise, self-esteem, and recognition, although not discussed in this text, affect employees motivation, productivity, and satisfaction.*¹¹

Kompensasi keuangan bersifat langsung atau tidak langsung. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas upah yang diterima pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, atau komisi. Kompensasi keuangan tidak langsung atau keuntungan terdiri atas semua imbalan keuangan yang tidak termasuk dalam kompensasi keuangan langsung. Keuntungan khas mencakup liburan, berbagai bentuk asuransi, jasa seperti perawatan anak atau hari tua, dan sebagainya. Sedangkan kompensasi non keuangan berupa pujian, harga diri dan pengakuan, dapat mempengaruhi motivasi pegawai, produktivitas, dan kepuasan.

Hasibuan mengelompokkan kompensasi menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan pegawai).¹²

¹¹ John M. Ivancevich, *op.cit.*, h.295.

¹² Malayu Hasibuan, *op.cit.*, h.118.

Berdasarkan pendapat di atas, jenis kompensasi secara lebih jelas adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh pegawai dalam bentuk gaji, upah, intensif, bonus.

a. Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu untuk pegawai tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik atau turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu atau harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan

dengan pekerjaan borongan atau menghadapi *event-event* tertentu.

c. Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu untuk pegawai tetap atau *part-time* sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

d. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*Payment for time not worker*), dalam bentuk :
- Istirahat *on-the-job*
 - Hari-hari sakit
 - Liburan dan cuti
 - Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wajib militer, dan sebagainya
- b. Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk :
- Asuransi Jiwa
 - Asuransi Kesehatan
 - Asuransi Kecelakaan
- c. Program Pelayanan Pegawai (*Employee service*)
- Program rekreasi
 - Cafeteria
 - Perumahan
 - Beasiswa pendidikan
 - Fasilitas kerja
 - Konseling finansial dan legal

- Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.
- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*Legally required payment*) masyarakat, pemerintah telah memutuskan bahwa sejumlah imbalan tertentu dari pengeluaran perusahaan akan ditujukan untuk melindungi pegawai terhadap bahaya-bahaya hidup.

Sedangkan Robbins mengemukakan bahwa:

*Compensation consists of three main components. Direct compensation encompasses employee wages and salaries, incentives, bonuses, and commissions. Indirect compensation comprises the many benefits supplied by employers, and nonfinancial compensation include employee recognition programs, rewarding jobs, organizational support, work environment, and flexible work hours to accommodate personal needs.*¹³

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi meliputi: 1) gaji, 2) asuransi, 3) tunjangan, 4) uang pensiun, 5) cuti, 6) fasilitas kerja, dan 7) pujian.

d. Asas-asas Kompensasi

Kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang kepegawaian yang berlaku.

¹³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (USA: Pearson Middle East AWE, 2012), h.256.

Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya agar balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja pegawai.

Pengertian kedua asas tersebut secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jasa adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi pegawai akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan

menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang *qualified* tidak berhenti.

Maka dapat disintesis bahwa kompensasi dimaksudkan untuk menjalin kerjasama dengan pekerja, memberikan kepuasan kerja, efektivitas, memotivasi, memelihara stabilitas pegawai, mendisiplinkan dan menyesuaikan dengan Undang-undang perburuhan yang ada. Agar maksud tersebut terlaksana suatu kompensasi harus mengikuti asas adil dan layak.

e. Karakteristik Kompensasi

Terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya, yaitu: arti penting, fleksibilitas, frekuensi, visibilitas serta biaya.¹⁴

1. Arti penting

Sebuah imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Tantangan dalam

¹⁴ <http://ekonomibersama.blogspot.com/2011/05/kompensasi.html> (diakses tanggal 30 Agustus 2015, 14:21)

merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para pegawai dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

2. Fleksibilitas

Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.

3. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja pegawai.

4. Visibilitas

Imbalan-imbalan yang kelihatan (*visible*) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan pegawai akan pengakuan dan penghargaan.

5. Biaya

Sistem kompensasi tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang

ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada pegawai tentunya berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya tergantung dengan kebijakan masing-masing. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Flippo antara lain:

1. Permintaan dan penawaran atas keterampilan-keterampilan pegawai.
2. Organisasi buruh.
3. Kemampuan perusahaan untuk membayar.
4. Produktivitas perusahaan dan perekonomian.
5. Biaya hidup.
6. Pemerintah.¹⁵

Sementara Notoatmodjo mengemukakan bahwa terdapat enam faktor yang mempengaruhi sistem pemberian kompensasi, yaitu:

1. Produktivitas.
2. Kemampuan untuk membayar.
3. Kesiediaan untuk membayar.
4. Suplai dan permintaan tenaga kerja.
5. Organisasi pegawai.
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan.¹⁶

¹⁵ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia, Edisi keenam. Jilid 2* (Jakarta: Erlangga, 1995), h.4.

¹⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *op.cit.*, hh. 155-156.

Faktor-faktor di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Produktivitas

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai keinginan memperoleh keuntungan yang dapat berupa material maupun non material. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas pegawainya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan tersebut. Perusahaan tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi pegawai pada perusahaan melalui produktivitas mereka.

2) Kemampuan untuk membayar

Pegawai mendapatkan kompensasi tergantung dari kemampuan perusahaan untuk membayar. Perusahaan tidak akan membayar pegawainya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya, sebab kalau tidak perusahaan itu akan rugi.

3) Kesiediaan untuk membayar

Kesiediaan untuk membayar oleh perusahaan akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi pada pegawainya, banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tapi belum tentu mereka bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4) Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak atau sedikitnya tenaga kerja di pasaran akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada pegawai yang kemampuannya langka di pasaran kerja.

5) Organisasi kerja

Adanya organisasi-organisasi pegawai yang mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi pegawai yang biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada organisasi yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, maka organisasi tersebut akan menuntut.

6) Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Semakin baik sistem pemerintahan saat ini maka baik pula perundang-undangannya. Berbagai peraturan perundang-undangan jelas akan mempengaruhi sistem kompensasi pegawai oleh setiap organisasi baik pemerintah atau swasta.

Selain itu, Handoko juga mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kebijaksanaan kompensasi, antara lain:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Serikat pegawai.
3. Produktivitas.
4. Kesiediaan untuk membayar.
5. Kemampuan untuk membayar.
6. Kebijakan pengupahan dan penggajian.
7. Kendala-kendala pemerintah.¹⁷

Berdasarkan faktor-faktor diatas dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang menentukan kompensasi kepada pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam perusahaan sendiri, produktivitas pegawai, maupun regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah dalam bentuk kebijakan dan perundang-undangan.

Maka dapat disintesis bahwa kompensasi adalah imbalan yang diterima pegawai sebagai bentuk balas jasa atas apa yang telah dikerjakan untuk organisasi, yang meliputi indikator: 1) gaji, 2) asuransi, 3) tunjangan, 4) uang pensiun, 5) cuti, 6) fasilitas kerja, dan 7) pujian.

2. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *performance*, dapat diartikan sebagai 1) pekerjaan; perbuatan atau 2) penampilan. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas yaitu sebagai hasil kerja

¹⁷ T. Hani Handoko, *op.cit.*, hh.158-160.

seseorang. Keberhasilan kinerja juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang pada bidang tersebut. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.¹⁸ Menurut Anwar Prabu dalam buku berbeda menyatakan, kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.¹⁹

Sedangkan Schermerhorn menyatakan, *“performance is influenced most directly by individual attributes such as ability and experience, organizational support such as resources and technology; and effort or the willingness of someone to work hard at what they are doing.”*²⁰

Kinerja adalah pengaruh langsung dari atribut individu seperti kemampuan dan pengalaman, dukungan organisasi seperti sumber daya dan teknologi, dan upaya atau kemauan seseorang untuk bekerja keras apa yang sedang mereka kerjakan.

Hasibuan berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

¹⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Rosda Karya, 2000), h.67.

¹⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Refika Aditama, 2012), h.15.

²⁰ Schermerhorn, *Organizational Behavior* (USA: John Wiley & Sons Ink, 2010), h. 130

dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.²¹

Selain itu Colquitt, Lepine, dan Wesson mengemukakan, "*job performance is formally defined as the value of the set employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*"²² Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif atau negative untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugasnya di dalam suatu organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut tercapai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru, 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.

²¹ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, h.94.

²² Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance in the Workplace* (New York: McGraw Hill, 2009), h.35.

Menurut Laurence D. Hazkew dan Jonathan C. Mclendon yang dikutip oleh Hamzah B. Uno mengemukakan bahwa, “guru adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dalam menata dan mengelola kelas.”²³

Maka dapat disimpulkan bahwa guru adalah seorang pendidik yang memiliki kemampuan untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik, dan dapat menata serta mengelola kelas sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Dari beberapa definisi mengenai kinerja dan guru di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pendidik.

b. Tugas dan Peran Guru

Guru merupakan salah satu faktor yang penting dalam peningkatan mutu pendidikan dan di dalam kegiatan belajar mengajar karena guru berinteraksi secara langsung dengan peserta didik. Guru haruslah memiliki kemampuan mengajar yang memadai agar kegiatan belajar mengajar berjalan dengan efektif dan efisien. Kemampuan tersebut dapat diuraikan dalam hal, 1) merencanakan pembelajaran, 2)

²³ Hamzah B. Uno, *Profesional Kependidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), h.15.

implementasi atau pelaksanaan pembelajaran, dan 3) pengevaluasian hasil pembelajaran.

- 1) *Merencanakan pembelajaran.* Kemampuan merencanakan program mengajar bagi guru tidak berbeda dengan kemampuan mendesain bangunan bagi seorang arsitek. Kemampuan ini meliputi penguasaan garis-garis besar penyelenggaraan pendidikan, penyesuaian analisa materi pelajaran, penyusunan program semester, dan penyusunan program atau pembelajaran.
- 2) *Implementasi atau pelaksanaan pembelajaran.* Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan dari perencanaan pembelajaran yang telah disusun oleh guru sebelumnya. Pada dasarnya dituntut kemampuan dan kreativitas guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan belajar peserta didik sesuai dengan rencana yang telah disusun. Selain diperlukannya pengetahuan teori, diperlukan pula kemahiran dan keterampilan teknis mengajar. Misalnya penggunaan alat bantu pengajaran.
- 3) *Pengevaluasian hasil pembelajaran.* Dengan adanya tahap ini, maka akan diperoleh umpan balik atau *feedback* yang digunakan untuk memperbaiki dan merevisi bahan atau metode pengajaran, atau untuk menyesuaikan bahan dan alat bantu pengajaran dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Selain itu evaluasi hasil

pembelajaran berguna untuk mengetahui sampai mana peserta didik telah mencapai tujuan-tujuan pelajaran yang telah ditentukan guru dalam perencanaan pembelajaran sebelumnya.

Sama seperti profesi lainnya, guru tentu memiliki tugas yang harus dilaksanakan dengan memanfaatkan dan memperlihatkan kemampuannya . Adapun secara jelas, menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 20 Tentang Guru dan Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban:

- a. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- d. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
- e. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.²⁴

Seperti yang sudah diketahui sebelumnya bahwa guru turut mengambil peran dalam proses pembelajaran, di mana proses pembelajaran itu sendiri merupakan inti dari pendidikan. Adapun peran guru menurut Mulyasa antara lain:

1. Sebagai pendidik dan pengajar

²⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

2. Sebagai anggota masyarakat
3. Sebagai pemimpin
4. Sebagai administrator
5. Sebagai pengelola pembelajaran.²⁵

Sedangkan menurut Usman, peran guru meliputi: 1) peran dalam proses belajar-mengajar, 2) peran dalam pengadministrasian, 3) peran secara pribadi, dan 4) peran secara psikologis.²⁶

- 1) *Peran guru dalam proses belajar-mengajar.* Peranan dan kompetensi guru dalam proses belajar mengajar meliputi banyak hal sebagaimana yang dikemukakan Adams dan Decey dalam *Basic Principles of Student Teaching*, antara lain guru sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan, partisipan, ekspeditor, perencana, *supervisor*, *motivator*, dan konselor.
- 2) *Peran guru dalam pengadministrasian.* Dalam hubungannya dengan kegiatan pengadministrasian, seorang guru dapat berperan sebagai berikut:
 - a. Pengambilan inisiatif, pengarah, dan penilaian kegiatan-kegiatan pendidikan. Hal ini berarti guru turut serta memikirkan

²⁵ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), h.19.

²⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h.9.

kegiatan-kegiatan pendidikan yang direncanakan serta nilainya.

- b. Wakil masyarakat, yang berarti dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota suatu masyarakat. Guru harus mencerminkan suasana dan kemauan masyarakat dalam arti yang baik.
- c. Orang yang ahli dalam mata pelajaran. Guru bertanggung jawab untuk mewariskan kebudayaan kepada generasi muda yang berupa pengetahuan.
- d. Penegak disiplin, guru harus menjaga sikapnya agar tercapai suatu disiplin.
- e. Pelaksana administrasi pendidikan, disamping menjadi pengajar guru pun bertanggung jawab akan kelancaran jalannya pendidikan dan ia harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administrasi.
- f. Pemimpin generasi muda, masa depan generasi muda terletak di tangan guru. Guru berperan sebagai pemimpin mereka dalam mempersiapkan diri untuk anggota masyarakat yang dewasa.

- g. Penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala perkembangan kemajuan dunia sekitar kepada masyarakat, khususnya masalah-masalah pendidikan.

3) *Peran guru secara pribadi*. Dilihat dari segi dirinya sendiri, seorang guru harus berperan sebagai berikut:

- a. Petugas sosial, yaitu seorang yang harus membantu untuk kepentingan masyarakat. Dalam kegiatan-kegiatan bermasyarakat, guru senantiasa berperan sebagai petugas yang dapat dipercaya untuk berpartisipasi di dalamnya.
- b. Pelajar dan ilmuwan, yaitu senantiasa terus menerus menuntut ilmu pengetahuan.
- c. Orang tua, yaitu mewakili orang tua murid di sekolah dalam pendidikan anaknya.
- d. Pencari teladan, yaitu yang senantiasa mencarikan teladan yang baik untuk siswa.
- e. Pencari keamanan, yaitu yang senantiasa mencarikan rasa aman bagi siswa. Guru menjadi tempat berlindung bagi siswa-siswa untuk memperoleh rasa aman dan puas di dalamnya.

4) *Peran guru secara psikologis*. Guru dapat dipandang sebagai berikut:

- a. Ahli psikologi pendidikan, yaitu petugas psikologi dalam pendidikan yang melaksanakan tugasnya atas dasar prinsip-prinsip psikologi.
- b. Seniman dalam hubungan antar manusia, yaitu orang yang mampu membuat hubungan antar manusia untuk tujuan tertentu, dengan menggunakan teknik tertentu, khususnya dalam kegiatan pendidikan.
- c. Pembentukan kelompok sebagai jalan atau alat dalam pendidikan.
- d. *Catalytic agent*, yaitu orang yang mempunyai pengaruh dalam menimbulkan pembaharuan. Sering pula peranan ini disebut sebagai *innovator*.
- e. Petugas kesehatan mental yang bertanggung jawab terhadap pembinaan kesehatan mental khususnya kesehatan mental siswa.

c. Aspek-aspek Kinerja Guru

Di dalam bukunya yang berjudul *Human Resouce Management Practice*, Amstrong mengatakan bahwa, "a typical questionnaire may cover aspects of performance such as leadership, teamwork, communication, organizational skill, decisiveness, drive and

adaptability.²⁷ Tipikal kuisioner yang masuk ke dalam aspek kinerja seperti kepemimpinan, kerjasama, komunikasi, kemampuan berorganisasi, ketegasan, dan kemampuan beradaptasi.

Hasibuan mengemukakan bahwa aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut: 1) kesetiaan, 2) hasil kerja, 3) kejujuran, 4) kedisiplinan, 5) kreativitas, 6) kerja sama, 7) kepemimpinan, 8) kepribadian, 9) prakarsa, 10) kecakapan, 11) tanggung jawab, 12) ketaatan.²⁸

Persyaratan penilaian kinerja harus memenuhi ukuran atau standar tertentu. Artinya ukuran kinerja dilakukan sesuai dengan indikator kinerja sebagai alat ukur. Menurut Mitchell dan Larson, “*area of performance is quality is quality of work, promptness, initiative, capability and communication*.”²⁹ Wilayah penilaian kinerja adalah kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, inisiatif atau prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi membina kerjasama dengan pihak lain.

²⁷ Michael Armstrong, *Human Resource Management Practice* (United Kingdom: Kogan Page, 2009), h.644.

²⁸ Malayu Hasibuan, *op.cit.*, hh. 95-96.

²⁹ T.R. Mitchell dan J.R. Larson, *People in Organizations, An Introduction to Organizational Behaviour* (New York: Mc. Graw Hill, 2000), h.491.

Kemudian menurut Decenzo dan Robbins di dalam bukunya mengemukakan, bahwa:

The specific application of these concepts makes immediate supervisors or co-workers the major input into the appraisal and lets them evaluate factors they are best qualified to judge. For example, when professors evaluate secretaries within a university, they often use criteria as judgement, technical competence, and conscientiousness, whereas peers (other's secretaries) evaluate, for example job knowledge, organization, cooperation with co-workers, and responsibility.³⁰

Sedangkan menurut Miner yang dikutip oleh Sutrisno, mengemukakan empat aspek yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.³¹

Masih dikutip oleh Sutrisno, Dessler menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebutkan antara lain:

1. Keterampilan merencanakan
 - a. Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
 - b. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
 - c. Merumuskan jadwal yang mungkin
 - d. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut

³⁰ David A. Decenzo dan Stephen R. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management* (United States of America: John Wiley & Sons, 2010), h.251.

³¹ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), h.12.

2. Keterampilan mengorganisir
 - a. Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan
 - b. Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan
 - c. Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja
3. Keterampilan mengarahkan
 - a. Kemampuan untuk memandu dan menyelia
 - b. Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan
4. Keterampilan mengendalikan
 - a. Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan
 - b. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja
 - c. Meyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai
5. Menganalisis masalah
 - a. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan
 - b. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti
 - c. Menetapkan hubungan timbal balik
 - d. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.³²

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diukur melalui aspek-aspek sebagai berikut: bekerja sesuai prosedur, tanggung jawab, kerja sama, pemanfaatan waktu kerja.

Aspek-aspek dalam kinerja dapat dijadikan patokan sebagai dasar penilaian kinerja guru, dengan adanya patokan atau tolak ukur maka akan lebih mudah melihat tingkat kinerja guru.

³² *Ibid.*, hh. 181-182.

d. Penilaian Kinerja Guru

Kinerja sangat menentukan dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Jika kinerja pegawai di suatu organisasi tinggi, maka dapat dikatakan kinerja keseluruhan organisasi itu sendiri tinggi pula. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja pegawai rendah maka akan tercermin pada rendahnya kinerja organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu penilaian kinerja yang dapat menilai tinggi rendahnya kinerja pegawai tersebut.

Robert dan Jackson, dalam kutipan Fahmi, menyatakan bahwa:

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.³³

Selain itu Fahmi juga mengemukakan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Memberikan umpan balik bagi manajer maupun pegawai.
3. Untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pengembangan.
4. Menjadi bahan masukan bagi pemerintah.³⁴

³³ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2010), h.65.

³⁴ *Ibid.*, hh. 65-66.

Menurut Agus Sunyato, yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Membuat analisa kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para pegawai melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu dan baku yang harus dicapai.³⁵

Jadi, penilaian kinerja merupakan sarana untuk mengetahui baik atau kurang baik pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu dapat pula menjadi sarana untuk memperbaiki pegawai yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi dan mempertahankan serta meningkatkan kerja pegawai yang sudah baik dalam melakukan tugasnya. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para pegawai agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

³⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, 2012, hh.11-12.

Menurut Simanjuntak untuk melakukan penilaian kinerja maka diperlukan tahapan di dalam pelaksanaannya, yaitu:

1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi.
2. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data.
3. Mengembangkan dan mengkaji informasi.
4. Menarik kesimpulan.³⁶

Selain itu Joan E. Pynes mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan umum di dalam melakukan penilaian kinerja, antara lain:

1. *Absolute methods evaluate the employee without referring directly to other employees. Instead, employees are evaluated against their own standards.*
2. *Comparative methods evaluate the employees in one unit relative to everyone else in the group. Comparative evaluations are used to differentiate levels of performance across employees.*
3. *Goal setting evaluates whether the ratee attained predetermined goals.*³⁷

Pendekatan pertama dapat menggunakan metode absolut. Metode ini dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung pegawai yang akan di evaluasi kinerjanya. Metode ini bertujuan untuk mengetahui standar kinerja individu yang dimiliki oleh pegawai. Selanjutnya yaitu metode perbandingan. Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan kinerja pegawai satu dengan pegawai lainnya dalam satu kelompok di dalam organisasi. Dari hasil penilaian yang sudah

³⁶ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h.20.

³⁷ Joan E. Pynes, *Human Resource Management: for public and nonprofit organizations* (San Fransisco: John Wiley&Sons, 2009), h.234.

dilakukan maka akan terlihat level kinerja setiap pegawai dengan pegawai yang lain. Lalu yang terakhir yaitu metode pencapaian tujuan, yang mana penilaian ini dilakukan dengan cara melihat apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Di dalam bukunya, Rivai mengemukakan bahwa,

Penilaian kinerja pegawai masih digunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan perilaku pegawai, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan pegawai pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai yang bersangkutan.³⁸

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Sudarmanto mengemukakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Namun menurutnya hanya ada 3 faktor yang begitu mempengaruhi kinerja, antara lain: 1) aspek kompetensi, 2) aspek budaya organisasi, dan 3) aspek penghargaan/ imbalan.³⁹

Aspek kompetensi dapat dikatakan sebagai atribut kualitas sumber daya manusia dapat berpengaruh terhadap kinerja individu. Asumsinya semakin terampil seseorang atau semakin ahli orang

³⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2009), h.548.

³⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 30.

dalam pekerjaan tertentu maka akan semakin mendorong penampilan kerja yang baik dan unggul.

Selanjutnya aspek budaya organisasi, budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam suatu organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Hal tersebut dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Aspek penghargaan atau imbalan, terkait dengan kinerja sistem penghargaan atau imbalan idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik finansial maupun non finansial pegawai cenderung memiliki harapan untuk memperoleh penghargaan atau imbalan tersebut.

Menurut Simanjuntak, kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu: 1) kompetensi individu, 2) dukungan organisasi, dan 3) dukungan manajemen.

Kompetensi individu merupakan faktor internal yang ada di dalam diri seseorang yang akan mempengaruhi bagaimana ia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kompetensi individu tersebut mencakup kemampuan, kemauan untuk melakukan prestasi,

pengalaman kerja, serta kepribadian yang di dalamnya mencakup sikap dan perilaku.

Dukungan organisasi merupakan faktor eksternal yang turut mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. Dukungan organisasi dapat dilihat dari bagaimana organisasi tempat ia bekerja memberikan dukungan atau hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaannya. Dukungan organisasi tersebut seperti penyediaan sarana prasarana yang cukup dan memadai, kondisi dan lingkungan kerja, pemberian kompensasi, dan sebagainya.

Sedangkan dukungan manajerial mencakup bagaimana peran, sikap, dan perilaku seorang pemimpin atau manajer kepada pegawainya. Jika seorang pemimpin dapat melaksanakan kemampuan manajerialnya dengan baik maka hal tersebut dapat menjadi faktor pendorong pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, pegawai juga akan merasa nyaman jika memiliki hubungan baik dengan pemimpinnya yang memberikan pengarahan serta motivasi kepada pegawainya.

Di dalam bukunya, Veithzal Rivai menyebutkan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh

keterampilan, kemampuan dan sifat individu.⁴⁰ Dalam buku yang sama juga disebutkan menurut model *partner-lawyer* (Donelly, Gibson and Ivancevich: 1994):

Kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan, (b) dorongan, (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (d) persepsi terhadap tugas, (e) imbalan internal dan eksternal, dan (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.⁴¹

Jadi, dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah imbalan, gaji, atau upah yang kesemuanya termasuk dalam jenis kompensasi.

Maka dapat disintesis bahwa kinerja guru adalah hasil kerja guru dalam melakukan tugasnya sebagai seorang pendidik., yang meliputi indikator: 1) bekerja sesuai prosedur, 2) tanggung jawab, 3) kerja sama, dan 4) pemanfaatan waktu kerja.

3. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Guru

Peningkatan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan kepada pegawainya adalah dengan cara menyempurnakan Sumber Daya Manusia. Adapun cara menyempurnakan hal tersebut yaitu melalui motivasi sebagai salah satu faktor yang secara langsung berpengaruh

⁴⁰ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: Kencana, 2005), h. 16.

⁴¹ *Ibid.*,

terhadap peningkatan kinerja pegawai. Salah satu caranya adalah dengan memberikan kompensasi yang sesuai dari perusahaan.

Menurut Ruky, untuk mengetahui apakah kompensasi dapat meningkatkan motivasi, dapat merujuk pada teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa imbalan terutama gaji atau upah termasuk sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan dasar (*basic physiological needs*).⁴² Teori dasarnya adalah bahwa apabila kebutuhan dasar manusia belum terpenuhi, maka manusia akan mempunyai dorongan untuk berusaha, mungkin dengan bekerja lebih keras untuk memperolehnya. Dengan demikian hal ini dapat untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk mendorong kinerja pegawai dengan menciptakan kebijakan dan sistem kompensasi yang sesuai sehingga pegawai yang memberikan kinerja terbaik.

Ivancevich mengatakan bahwa:

From the employee's point of view, pay is a necessity of life. It is one of the chief reasons people seek employment. Pay is the means by which they provide for the physiological needs of employees, however. What a person is paid indicates his or her worth to an organization. For the employer, compensation is one of the most important HRM functions. It is one of the major methods

⁴² Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), h. 4

*used to attract employees and motivate them for more effective performance.*⁴³

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja adalah melalui kompensasi.⁴⁴ Oleh karena itu apabila kompensasi diberikan secara tepat, maka guru akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi apabila kompensasi yang diberikan tidak atau kurang memadai, motivasi kerja pun akan melemah dan akan berdampak pula pada penurunan kinerja.

Menurut Robbins seorang pegawai di motivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi, bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi pegawai tersebut.⁴⁵

Seorang yang termotivasi, dalam bekerja akan (1) berusaha memahami tugas dan kewajibannya sesuai dengan jabatan yang diemban; (2) menyadari bahwa bekerja dengan baik adalah kebutuhan; (3) bersedia secara suka rela meningkatkan kemampuan

⁴³ John M. Ivancevich, *op.cit.*, h. 295.

⁴⁴ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2000), h.165

⁴⁵ <http://efendikaris.blogspot.com/2012/01/motivasi.html?m=1> (diakses pada tanggal 1 September 2015, 19:41)

dan kemauan dalam bekerja; dan (4) merasa senang dalam menjalankan pekerjaannya. Itulah sebabnya seorang guru yang termotivasi senantiasa mengetahui apa yang harus dikerjakan dan berusaha memahami tugas, sehingga secara maksimal dapat melaksanakan tugas dengan baik. Dengan demikian kompensasi dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Gomez, Balkin, dan Cardy turut mengemukakan dalam bukunya yang berjudul *Managing Human Resources*, sebagai berikut:

In most societies, however, the amount of money an individual earns also serves as an indicator of power and prestige and is tied to feelings of self-worth. In other words, compensation affects a person economically, sociologically, and psychologically. For this reason, mishandling the compensation allocation process is likely to have a strong negative impact on employees and, ultimately, on the firm's performance.⁴⁶

Peningkatan pendapatan yang semakin baik adalah keinginan setiap perusahaan dan manajemen perusahaan juga pastinya menginginkan agar perusahaan yang dipimpin dapat maju. Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kontribusi tenaga kerja yang pada dasarnya mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang berbeda-beda. Dan untuk meningkatkan kontribusi tenaga kerja dalam arti lain kinerja, pemberian kompensasi merupakan salah satu

⁴⁶ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (USA: Prentice Hall, 1995), h.357.

faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut. Jika perusahaan tidak tepat dalam menangani pengalokasian kompensasi, maka seperti yang telah dikutip dari Gomez, Balkin, dan Cardy, hal tersebut dapat memberikan efek negatif kepada pegawai dan kinerja perusahaan itu sendiri. Dan yang perlu diingat bahwa kinerja perusahaan merupakan cerminan dari kinerja para pegawai yang bekerja didalamnya.

Maka dari itu perusahaan atau organisasi harus lebih memperhatikan pemberian kompensasi. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bernardin yang mengatakan, "*organizations are concerned with pay, not only because of its importance as a cost of doing business, but also because it motivates important decisions of employees about taking a job, leaving a job, and performance on the job.*"⁴⁷

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Werther dan Davis, "*In severe cases, pay issues may lower performance, increase grievances, or cause workers to quit. Poorly compensated jobs can lead to absenteeism and other forms of employee withdrawal, too.*"⁴⁸

⁴⁷ H. John Bernardin, *Human Resources Management: an Experiential Approach* (New York: McGraw Hill, 2003), h.236.

⁴⁸ William B. Werther dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw Hill, 1993), h.412.

Dengan kata lain kompensasi penting bagi pegawai untuk mengambil keputusan dalam mengambil pekerjaan, keluar dari pekerjaan, dan kinerja pegawai itu sendiri. Dan apabila kompensasi diberikan tidak sesuai, hal tersebut akan menimbulkan penurunan kinerja, peningkatan pengaduan, atau menjadi alasan bagi pegawai untuk berhenti bekerja.

Di dalam bukunya, Werther dan Davis memaparkan suatu kasus mengenai *The Marine Midland Bank* yang selama beberapa dekade mengalami masalah yang salah satu diantaranya adalah tidak dapat menarik pegawai muda yang bertalenta untuk bergabung. Namun hal tersebut berubah karena bank tersebut mentransformasikan dirinya melalui kebijakan, strategi, dan desain organisasi agar berkembang menjadi budaya organisasi yang lebih tegas sehingga menjadi organisasi yang dominan di pasarnya sendiri.

To change employee attitudes and become more assertive, Marine Midland is revamping its approach to compensation management. Salaries and benefits are increasing rapidly. But these improvements are being tied to employee performance, which makes top performance eligible for big increases in their compensation. By rewarding employees and management for actions that match the bank's new direction, Marine Midland plans to grow faster and make a bigger impact on the financial community.⁴⁹

⁴⁹ *Ibid.*, h.413.

Dari paparan di atas dapat diketahui bahwa cara bank Marine Midland untuk menjadi bank yang dominan di pasarnya, salah satunya adalah melakukan pendekatan mengenai manajemen kompensasi. Namun perubahan ini tentu tidak lepas dari kinerja pegawai. Pegawai yang kinerjanya tinggi, maka akan tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

Sama halnya dengan guru, jika terdapat wacana bahwa pemerintah akan menghapus salah satu pemberian tunjangan, guru langsung mengeluh yang dapat mengganggu kondisi psikologis sehingga kemungkinan besar akan berpengaruh pada kinerja guru di sekolah. Hal ini terjadi sesuai dengan kutipan salah satu surat kabar *online* yang sebelumnya sudah disebutkan bahwa, kondisi gaji, tunjangan kinerja, dan tunjangan sertifikasi belum cair sehingga menurut Miso, Kepala SMP N 39 Jakarta, tidak secara langsung mengganggu proses belajar mengajar di sekolah.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, jelas kiranya bahwa kinerja amat memiliki hubungan yang erat dengan kompensasi. Terdapat kecenderungan bahwa pemberian kompensasi yang tinggi akan memiliki dampak positif terhadap kinerja guru. Sebaliknya, kelalaian pemberian kompensasi akan berakibat menurunnya kinerja guru.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Rizki Kesuma Rahman, melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Kota Bandung". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan kompensasi terhadap kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru. Selanjutnya terdapat hubungan yang positif pula antara kompensasi dengan kinerja guru. Untuk hipotesis yang ketiga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara efektifitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja guru di SMK Negeri Kota Bandung.

Tanto Wijaya, mahasiswa program manajemen bisnis Universitas Kristen Petra, melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama". Penelitian ini menjelaskan motivasi dan kompensasi dalam hubungannya dengan kinerja pegawai di PT Sinar Jaya Abadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berbanding lurus antara motivasi dengan kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi motivasi maka akan semakin meningkat pula kinerjanya. Hasil hipotesis

kedua yaitu terdapat hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dengan kinerja guru, artinya apabila ingin meningkatkan kinerja guru harus pula memperhatikan kompensasi yang diberikan. Untuk hipotesis yang ketiga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara motivasi dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai di PT Sinar Jaya Abadi.

C. Kerangka Berpikir

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya yakni kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi yaitu sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Dan guru merupakan sumber daya manusia yang sangat berperan di dalam peningkatan kualitas pendidikan atau pembelajaran di sekolah.

Oleh karena itu guru dituntut untuk memiliki kualifikasi serta kompetensi yang memadai di dalam menjalankan perannya sebagai pendidik. Guru dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik ketika ia menyelesaikan tugas kependidikannya sesuai dengan tanggung jawab serta standar dan norma yang sudah ditetapkan sehingga tujuan dari pendidikan itu sendiri tercapai.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kinerja guru perlu ditingkatkan. Salah satu faktor yang dapat memotivasi guru dalam meningkatkan kinerjanya adalah dengan adanya kompensasi yang adil bagi setiap guru. Satu hal yang dapat dikatakan ketika guru merasa puas dengan pemberian kompensasi yang mereka terima maka cenderung memberi stimulus dan respon yang baik dari guru untuk meningkatkan kinerjanya dimana guru akan merasa nyaman dalam bekerja, namun sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh guru tidak sebanding dengan apa yang menjadi kewajibannya sebagai seorang guru atau dengan kata lain sekolah atau pemerintah terkait tidak mampu memberikan kompensasi yang tepat terhadap guru maka dapat berdampak pada kinerjanya dimana guru akan berpikir dua kali untuk bekerja secara maksimal. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir
Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Guru

D. Hipotesis Penelitian

Setelah mengkaji kerangka teori yang relevan dan berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu terdapat hubungan positif antara kompensasi dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Kebayoran Baru Kota Administrasi Jakarta Selatan.