

**SISTEM KOMPENSASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU (STUDI KASUS DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU AL IKHLAS MANTREN KARANGREJO MAGETAN)**

Hesti Choirul Munawaroh  
IAIN Ponorogo

Light\_thesoul89@yahoo.com  
085646401829

**ABSTRAK** : Penelitian ini dilatar belakangi oleh paradigma kontemporer dalam dunia pendidikan dimana model pengeloan lembaga pendidikan dikembangkan berbasis pada manajemen industri. Model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan termasuk didalamnya kualitas kinerja guru berdasar pada manajemen perusahaan. Kualitas kerja seorang guru dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Kompensasi menjadi salah satu faktor eksternal yang mampu meningkatkan kinerja guru. Dengan membangun sistem kompensasi yang baik maka kinerja guru dapat ditingkatkan. Oleh karena itu lembaga pendidikan perlu memperhatikan sistem kompensasi sebagai upaya meningkatkan kinerja guru yang dapat berdampak pada perbaikan layanan pendidikan bagi peserta didik. Penelitian ini bertujuan: (1) untuk menjelaskan bentuk-bentuk kompensasi untuk guru di SDIT Al Ikhlas Mantren, (2) untuk menjelaskan komponen sistem kompensasi untuk guru di SDIT Al Ikhlas Mantren, (3) untuk mengetahui kinerja guru setelah diberlakukan sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas Mantren. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Dengan prosedur pengumpulan data menggunakan: wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan proses pengumpulan data dan analisis data, penelitian ini menghasilkan: (1) Bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas Mantren diberikan dalam empat bentuk kompensasi yakni gaji, tunjangan, insentif dan santunan. (2) Tahapan dalam pelaksanaan sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas Mantren dimulai dari analisis jabatan, cara penetapan kompensasi dan cara pemberian kompensasi. (3) Kinerja guru dapat meningkat setelah diberlakukannya sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas Mantren

**Kata kunci** : Sistem Kompensasi, Kinerja Guru, SDIT Al Ikhlas Mantren

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. Dalam Undang-Undang Sisdiknas Tahun 2003 dijelaskan tujuan pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Proses penyelenggaraan pendidikan formal tidak dapat dilepaskan dari posisi lembaga penyelenggara pendidikan yang disebut sekolah atau madrasah. Dalam paradigma baru tentang pendidikan, posisi sekolah diharapkan menjadi salah satu wadah melakukan transformasi potensi dan sumber daya peserta didik agar menjadi “manusia pembelajar” (on becoming a learner) yang selanjutnya akan mewujudkan “masyarakat pembelajar” (learning society) di bumi Indonesia.<sup>2</sup>

Diantara unsur pendukung dan penentu keberhasilan proses pendidikan di sekolah adalah keberadaan guru dan tenaga kependidikan. Keberadaan mereka merupakan SDM (Sumber Daya Manusia) pada sebuah lembaga

---

<sup>1</sup>UU No 20 Th 2003 tentang SISDIKNAS Bab 1 Pasal 1 dan 3

<sup>2</sup>Basuki dan Tim, Mengenal Profil Sekolah/Madrasah (Yogyakarta : Pustaka Felicha, 2010), 1

pendidikan yang berperan penting sebagai salah satu pilar sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan daya saing sekolah. SDM merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.<sup>3</sup>

Globalisasi menuntut adanya perubahan paradigma dalam dunia pendidikan. Hal tersebut didasari atas perubahan besar-besaran dalam kondisi kebutuhan pendidikan dalam masyarakat informasi.<sup>4</sup> Di era kontemporer dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan berdasar manajemen perusahaan.<sup>5</sup> Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pendidikan yakni guru menjadi bagian dari elemen organisasi pendidikan yang harus terus ditingkatkan kualitasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kualitas SDM yang dimiliki seorang guru ditunjukkan dengan hasil kerja/kinerja oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>6</sup>

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

---

<sup>3</sup>Marihat Tua Efendi Hariandja, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta : Grasindo, 2007), 1

<sup>4</sup>Syafaruddin. Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan ( Jakarta : Grasindo, 2002), 15

<sup>5</sup>Edward Sallis, Total Quality Management in Education ( Jogjakarta : IRCiSoD, 2010), 5

<sup>6</sup>Barnawi, Kinerja Guru profesional (Jakarta : Arr-Ruzz Media, 2012), 11

faktor eksternal diantaranya gaji, sarana dan prasarana serta lingkungan kerja fisik.<sup>7</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 mempertahankan dan menarik sumber daya manusia dengan menawarkan kompensasi dengan memberikan sejumlah dana yang relatif besar. Kompensasi dapat diberikan berupa gaji pokok, bonus, insentif dan lain – lain.<sup>8</sup>

Veithzal Rivai menyatakan kompensasi merupakan salah satu pelaksana fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian. Kompensasi dapat terdiri dari kompensasi langsung ataupun tidak langsung. Jika dikelola dengan baik kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik.<sup>9</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 keprofesionalitasannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum tersebut meliputi

---

<sup>7</sup>Irham Fahmi, Manajemen Kinerja (Bandung : Alfabeta, 2010), 43

<sup>8</sup>Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta : Erlangga, 2002), 254

<sup>9</sup>Veithzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ( Jakarta : Rajawali Press, 2011 ), 741

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>10</sup>

Fenomena yang terjadi di Indonesia sistem kompensasi yang ada masih mengacu pada kepangkatan, golongan dan senioritas bukan berdasar pada kinerjanya. Kondisi seperti ini menjadi masalah karena setiap orang digaji dengan bayaran yang sama walaupun kinerjanya berbeda. Seperti PNS (Pegawai Negeri Sipil) di Indonesia dibayarkan secara sama tanpa memperhatikan kinerjanya hanya golongan saja yang membedakan gaji yang mereka dapatkan. Kondisi yang perlu diperhatikan juga yaitu karyawan yang belum/bukan PNS hanya sebagai karyawan honorer mendapatkan kompensasi yang belum dikatakan layak dan tepat khususnya di lembaga pendidikan formal milik swasta cenderung kurang memperhatikan pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik. Selama ini tingkat kesejahteraan guru terutama guru swasta bukan PNS yang saat ini jumlahnya lebih dari satu juta atau sekitar 40% dari jumlah guru di Indonesia masih rendah. Saat ini terdapat 700.000 guru honorer yang masih di sekolah negeri dan 600.000 guru honorer yang mengajar di sekolah swasta dengan kompensasi dalam bentuk gaji sekitar Rp. 200.000,- per bulan.<sup>11</sup>

Selain gaji guru honorer juga menerima kompensasi berupa tunjangan fungsional yang dalam buku Petunjuk Teknis Pemberian Tunjangan

---

<sup>10</sup>UU No 14 Th 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1

<sup>11</sup>Nasib Guru Swasta. <http://swarapembaharuan.com/nasib-guru-swasta>. Didownload pada 20 Desember 2015

Fungsional bagi Guru Non-PNS, kriteria guru penerima tunjangan fungsional adalah memiliki Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK), 24 jam mengajar/ minggu. Kemudian guru yang mengajar mata pelajaran yang sesuai dengan kualifikasi akademiknya, guru S-1/D-4 atau sedang mendapat kesempatan peningkatan kualifikasi akademik dan guru dalam jabatan bukan PNS yang belum bersertifikat. Namun jumlah tunjangan yang diberikan ini masih belum layak untuk mensejahterakan tenaga pendidik.<sup>12</sup> Sebuah penghargaan tidak akan memacu motivasi kerja jika dalam pemberian kompensasi tidak dilakukan tepat sesuai dengan kinerjanya.

Berbeda dengan sebuah penelitian di Inggris dan Wales, dijelaskan pemerintah telah memperhatikan pembayaran gaji guru dan diseimbangkan dengan kinerjanya. Analisis tingkat institusi menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan performa/kinerja memiliki hubungan yang nyata. Pendidik terpuaskan memiliki kinerja pada tingkat lebih tinggi dari pada pendidik yang tidak terpuaskan.<sup>13</sup>

Layaknya sebuah organisasi perusahaan, lembaga pendidikan juga memiliki sistem yang serupa yaitu adanya sistem kerja dan struktur organisasi yang bekerja sesuai dengan deskripsi masing-masing dan salah satunya adalah sistem kompensasi. Lembaga Pendidikan Islam (pesantren, madrasah, atau sekolah dan perguruan tinggi Islam) sebagai salah satu model institusi pendidikan di Indonesia mempunyai peran penting, yaitu mempersiapkan generasi muda umat Islam untuk ikut berperan bagi pembangunan umat dan

---

<sup>12</sup>. -----Tunjangan Guru Honorer, [www. nasional.sindonews.com/.../Tunjangan-Guru-Honorer](http://www.nasional.sindonews.com/.../Tunjangan-Guru-Honorer). Didownload pada Minggu, 21 Pebruari 2016

<sup>13</sup>Barnawi. Kinerja, 43

bangsa di masa depan. Oleh karena itu dalam lembaga pendidikan Islam 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 kependidikan yang berada di lembaga pendidikan Islam tersebut akan memberikan pelayanan jasa pendidikan yang baik termotivasi oleh pendapatan/kesejahteraan yang diterima.

Peneliti menemukan sebuah lembaga Sekolah Dasar Islam Terpadu yang menurut peneliti, sekolah tersebut menarik untuk diteliti. Diantara kemenarikan tersebut diantaranya SDIT Al Ikhlas ini berada di wilayah pinggir utara Kabupaten Magetan yang berjarak 15 km dari pusat pemerintahan kabupaten. Meskipun demikian, sekolah ini telah memiliki murid berjumlah 377 dengan guru berjumlah 33 orang. Sekolah ini juga telah memiliki prestasi tingkat nasional. Selain itu sekolah telah memiliki aturan kepegawaian yang menjadi acuan dalam pengelolaan SDM yang didalamnya telah mengatur sistem kompensasi bagi guru dan pegawai. Peneliti telah mengunjungi Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas yang lokasinya berada di Desa Mantren Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan. Dari hasil wawancara sementara peneliti dengan koordinator bidang kurikulum terungkap bentuk kompensasi yang ada di SDIT Al Ikhlas Mantren mencakup gaji pokok, tunjangan-tunjangan, insentif, dan santunan bagi pegawai. Sistem

pemberian kompensasi didasarkan pada beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dibangun dalam struktur tugas dalam organisasi yang berdampak pada kompensasi yang diterima<sup>14</sup>

Fenomena di atas menarik peneliti, dimana lembaga pendidikan milik swasta di pinggiran kabupaten telah memiliki aturan kepegawaian yang telah mengatur sistem pemberian kompensasi bagi guru dan pegawainya. Terdapat fenomena yang layak untuk diungkap dengan penelitian yang mendalam di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas tersebut sehingga dapat dijadikan bahan kajian yang manfaatnya mungkin diambil oleh siapapun yang berkiprah dalam dunia pendidikan. Dengan ini peneliti akan melakukan penelitian **“Sistem Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas Mantren).**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, pembahasan dalam karya ilmiah ini dirumuskan berupa :

1. Bagaimana bentuk- bentuk kompensasi untuk guru di SDIT Al Ikhlas Mantren ?
2. Bagaimana tahapan sistem kompensasi untuk guru di SDIT Al Ikhlas Mantren ?
3. Bagaimana kinerja guru SDIT Al Ikhlas Mantren setelah diberlakukan sistem kompensasi ?

---

<sup>14</sup>Mulyono, Wawancara, Mantren, 1 Oktober 2016



### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bentuk-bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas Mantren
2. Untuk mengetahui tahapan sistem kompensasi untuk guru di SDIT Al Ikhlas Mantren
3. Untuk mengetahui kinerja guru SDIT Al Ikhlas Mantren setelah diberlakukannya sistem kompensasi

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun praktis bagi semua pihak :

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan sebagai pedoman, rujukan serta sumber informasi untuk penelitian berikutnya.

2. Secara praktis

- a. Bagi kalangan akademis

Penelitian ini dapat menjadi wacana sekaligus masukan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik.

b. Bagi sekolah

Dapat memberikan sumbangan pikir bagi lembaga pendidikan islam khususnya lembaga swasta dalam melaksanakan sistem pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Terdahulu**

Dalam penelitian ini mengambil beberapa kajian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian ini diantaranya :

1. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Apotik Berkah oleh Fajar Kurniadi. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pemberian kompensasi yang diterima karyawan, mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan apotek berkah. Metode penelitian yang digunakan menggunakan uji korelasi spearman. Hasil dari penelitian dikemukakan bahwa kompensasi yang diberikan dan motivasi terhadap kinerja di apotik Berkah berdasarkan uji korelasi spearman hasil R hitungnya 0,863. Hal ini menunjukkan hubungan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja sangat kuat. Kinerja pada Apotik Berkah dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi sebesar 74,5 %.
2. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Non Fisik Terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar oleh I Made Yusa Dharmawan. Penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 110 orang responden. Data dikumpulkan dengan menggunakan

kuesioner yang berupa daftar pernyataan. Teknik analisis data yang dipergunakan adalah Analisa Jalur (Path Analysis) dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan Hotel Nkiki Denpasar dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,218. Ini berarti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh yang bernilai positif yaitu semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar.
- b. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan Hotel Nkiki Denpasar dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,204. Ini berarti pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh yang bernilai positif yaitu semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin baik pula kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar.
- c. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan Hotel Nkiki Denpasar dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,572. Ini berarti pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan adalah pengaruh yang bernilai positif yaitu semakin tinggi disiplin maka semakin tinggi pula kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar. Sebaliknya semakin rendah disiplin maka semakin rendah kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar.

- d. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin yang ditunjukkan dengan nilai standardized direct effect sebesar 0,500. Ini berarti pengaruh kompensasi terhadap disiplin adalah pengaruh yang bernilai positif yaitu semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula disiplin Hotel Nikki Denpasar. Sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan maka semakin rendah disiplin Hotel Nikki Denpasar.
- e. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin ditunjukkan dengan nilai standardized direct effect sebesar 0,437. Ini berarti pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin adalah pengaruh yang bernilai positif yaitu semakin baik lingkungan kerja non fisik maka semakin baik pula disiplin Hotel Nikki Denpasar. Sebaliknya semakin kurang lingkungan kerja non fisik maka semakin kurang disiplin Hotel Nikki Denpasar.

Pada penelitian ini terdapat persamaan yaitu meneliti tentang kompensasi. Namun pada penelitian ini terdapat perbedaan yakni pendekatan yang digunakan pada kedua penelitian di atas menggunakan pendekatan kuantitatif dan dilaksanakan pada karyawan sebuah badan usaha. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang dilaksanakan pada sebuah lembaga pendidikan.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Sistem Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif dalam hubungan kerja. Kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.<sup>15</sup> Veithzal menyatakan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Kompensasi menjadi biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke 21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama seseorang memilih suatu pekerjaan.<sup>16</sup>

Sadili menyatakan kompensasi memiliki makna yang lebih luas dari sekedar gaji dan upah. Upah atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial yang berupa materiil dan non-finansial yang berupa cuti dan penghargaan.<sup>17</sup>

Justin Sirait mengemukakan kompensasi adalah hal yang diterima pegawai baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas

---

<sup>15</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Kencana, 2009), 181

<sup>16</sup>Veithzal, *Manajemen*, 741

<sup>17</sup>Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2006), 187

jasa yang diberikan bagi upaya pegawai/kontribusi yang telah dilakukan pegawai untuk organisasi/perusahaan.<sup>18</sup>

Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa menawarkan pekerjaan kepada para karyawan, sedangkan karyawan bersedia menjual jasa/tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang diberikan itu. Jadi hubungan yang terjadi adalah simbiosis mutualisme. Terjadi pertukaran seperti ini jelaslah kebutuhan perusahaan akan terpenuhi sedangkan kebutuhan karyawan akan terpenuhi pula karena ada yang membayar jasa/tenaganya.

Dengan demikian makna kompensasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang sesuai kepentingannya. Antara pekerja dan pengusaha memiliki sudut pandang yang berbeda tentang kompensasi. Bagi pengusaha kompensasi merupakan bagian dari biaya produksi. Untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, penggunaan biaya harus dilakukan secara efisien sehingga ada perusahaan yang menekan biaya produksi yang dikeluarkan. Sedangkan dari sisi pekerja, kompensasi dipandang sebagai hak dan merupakan

---

<sup>18</sup>Justin T Sirait, Memahami Aspek-Aspek Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Jakarta, : Grasindo, 2010), 181

pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya, keluarga serta ada jaminan dalam penerimaannya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan kompensasi adalah segala hal yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan bagi perusahaan atau organisasi. Kompensasi diberikan kepada pekerja atas dasar kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

#### **b. Tujuan Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan menurut Justine Sirait adalah untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan dan yang tidak kalah penting adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya peningkatan kompetensi organisasi secara keseluruhan.<sup>19</sup> Lebih lanjut, Singodimejo menjelaskan tujuan yang ingin dicapai perusahaan antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri bagi karyawan, mempererat hubungan antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, meningkatkan daya saing

---

<sup>19</sup>Justin, Memahami, 182



perusahaan, melaksanakan perundangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.<sup>20</sup>

Donald menjelaskan tujuan organisasi memberikan kompensasi ada tiga yaitu sebagai berikut : any organizational compensation programs has three purposes. (1) to attract a sufficient number of qualified workers to fill position the organization has, (2) to retain employees or keep them with the organization so that turnover is held to acceptable levels, (3) to motivate employees to perform to the fullest extent of their capabilities.<sup>21</sup>

Payaman menjelaskan tujuan diberlakukannya kompensasi umumnya didasarkan pada tiga tujuan yakni :

- 1) Menjamin kehidupan yang layak bagi pekerja dan keluarganya
- 2) mencerminkan imbalan atas hasil kerja seseorang
- 3) Menyediakan insentif untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja.<sup>22</sup>

Edy menjelaskan beberapa tujuan pemberian kompensasi yaitu :

- 1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan.

Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja

---

<sup>20</sup>Edy, Manajemen, 185

<sup>21</sup>Caruth, Donald L. Managing Compensation. (London : Quorum Books. 2001), 1-2

<sup>22</sup>Payaman J Simanjuntak, Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia ( Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2001), 129

karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, misalnya produktivitas tinggi.

2) Menjamin keadilan

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

3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik para karyawan akan lebih survival bekerja pada suatu organisasi. Hal ini yang akan mempertahankan kinerja karyawan pada organisasi tersebut sehingga yang bersangkutan tidak ingin keluar dari organisasi untuk mencari pekerjaan di tempat yang lain.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik calon karyawan pada sebuah perusahaan yang akan membantu perusahaan memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian biaya

Sistem kompensasi yang baik akan mengurangi biaya seringnya melakukan rekrutmen pegawai sebagai akibat semakin seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat yang lain. Hal ini berarti

penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi merupakan tuntutan dari pemerintah. Perusahaan atau organisasi yang baik dituntut memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik pula.<sup>23</sup>

Tujuan pemberian kompensasi juga telah ada dalam sejarah Islam. Ahmad Salabi menuturkan dahulu kebanyakan ulama melakukan perjalanan jauh dan lama untuk mengumpulkan al hadith dan belajar ilmu. Mereka menghabiskan biaya yang banyak dalam perjalanan mereka, kemudian kembali untuk menyampaikan hadith-hadith kepada masyarakat dan mengajarkan berbagai ilmu yang diperoleh tanpa memperoleh kompensasi apapun. Telah diriwayatkan Abu Bakar Al Jaziry seorang ahli hadith dari nisabury berkata :<sup>24</sup>

Aku telah mencurahkan biaya dalam usaha mendapatkan hadith sebesar seratus ribu dirham dan aku tidak mendapatkan hasil satu dirhampun”.

Usaha pengajaran ilmu para ulama dengan tanpa kompensasi tersebut menunjukkan keikhlasan mereka sebagai usaha dan pengorbanan mereka dalam mencari dan menyampaikan ilmu selain

<sup>23</sup>Edy. Manajemen, 188-189

<sup>24</sup>Ahmad Syalabi, At Tarbiyah al Islamiyyah. (Kairo: Kasysyâf li an Nasyr wa at Thibâ'ah wa at Tauzi', 1954),325

mengharap pahala. Seiring perjalanan waktu ulai diatur pemberian kompensasi berupa gaji/upah kepada ulama atau guru pengajar dengan tujuan :

- 1) Sebagian muslimin berkehendak mereka dapat belajar ilmu pada setiap pagi di masjid-masjid secara ikhlas mengharap pahala Allah dan maksud tersebut tidak dapat terlaksana bila tidak ada guru yang mengajar, karena itu perlu menolong agar guru dapat memperoleh kompensasi untuk kehidupan mereka.
- 2) Kaum muslimin pada waktu itu minta tolong kepada non muslim untuk mentarjamah dan mengajarkan ilmu khusus yang tidak dikuasai kaum muslimin yang ada, sehingga kaum muslimin harus memberikan kompensasi berupa gaji kepada guru yang berasal dari kaum non muslim<sup>25</sup>

### **c. Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Veithzal Rivai membagi bentuk kompensasi ada 4 yaitu :

#### **1) Gaji**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Gaji dapat menjadi bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

---

<sup>25</sup>Ahmad Syalabi, *At Tarbiyah al Islamiyyah*. (Kairo: Kasysyâf li an Nasyr wa at Thibâ'ah wa at Tauzi', 1954), 325-326

## 2) Upah

Upah merupakan imbalan financial 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

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang menjadi kompensasi tetap. Insentif biasanya disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan)

## 4) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung ini menjadi kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya peningkatan kesejahteraan karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas berupa asuransi, tunjangan, uang pension dan lain-lain.<sup>26</sup>

Senada dengan Veitzal Wibowo juga meyebutkan bentuk kompensasi kepada karyawan dapat berupa kompensasi langsung

---

<sup>26</sup>Veitthzal, Manajemen, 744-746

yaitu upah dan gaji serta insentif serta kompensasi tidak langsung berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Upah adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan. Sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan. Upah dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada pekerja yang kurang terampil sedangkan gaji diberikan kepada pekerja terampil. Diluar upah dan gaji diberikan pula insentif yang merupakan tambahan kompensasi atas kinerja di atas standar yang ditentukan. Adanya insentif diharapkan dapat menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi kinerja. Bentuk lain kompensasi yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja namun lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi merasa lebih nyaman dan merasa mendapat perhatian dari atasan.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 pemerintah telah mengatur tentang kompensasi bagi guru. Pada pasal 14 dan 15 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup yang meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus dan maslaat tambahan yang terkait dengan

tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.<sup>27</sup>

Lebih lanjut menurut Edy bentuk kompensasi berupa pemberian uang secara langsung dapat berupa gaji, tunjangan dan insentif. Gaji adalah pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan secara periodik kepada karyawan. Waktu dalam pemberian gaji ini diberikan dalam rentang waktu satu bulan sekali. Namun ada perusahaan yang membayar gaji karyawan dalam rentang waktu harian atau mingguan. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan yang diberikan dapat berupa tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi dan tunjangan lainnya. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu yang telah mencapai suatu hasil kerja yang baik.<sup>28</sup>

Hani Handoko menyebutkan hal yang tidak kalah penting dalam bentuk kompensasi bagi karyawan adalah pemeliharaan kesehatan dan keamanan karyawan. Perusahaan memperhatikan hal ini untuk memberikan kepada karyawan kondisi kerja yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan tersebut, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang mengalami tingkat kecelakaan yang tinggi. Program ini dapat

---

<sup>27</sup>UU No 14 Tahun 2005

<sup>28</sup>Edy, Manajemen, 183

dilakukan antara lain dengan penyediaan dokter dan klinik kesehatan perusahaan, pengaturan tempat kerja yang sehat dan aman, pelaksanaan kegiatan pencegahan ataupun penyediaan alat-alat pengaman.<sup>29</sup>

#### **d. Faktor yang mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus ditentukan perusahaan dengan mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Menurut Edy Sutrisnopenetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) tanpa didasarkan pada perhitungan yang rasional dan sesuai ketentuan aturan pemerintah akan sulit diterapkan pada jangka panjang.<sup>30</sup> Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu :

##### **1) Tingkat biaya hidup**

Kompensasi yang diterima karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (FKM). FKM ditentukan oleh daerah dimana karyawan tersebut tinggal. FKM seorang karyawan yang tinggal di kota besar tentunya akan berbeda dengan FKM karyawan yang tinggal di kota kecil. Oleh sebab itu perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikan dengan tingkat biaya hidup di daerahnya.

---

<sup>29</sup>T Hani Handoko, Manajemen, ( Yogyakarta : BPFE, 2000), 243

<sup>30</sup>Edy, Manajemen, 189



## 2) Tingkat kompensasi pada perusahaan lain

Dengan perkembangan teknologi dan informasi tidak lagi dapat dibendung. Termasuk pula informasi mengenai kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama untuk diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan karyawan lebih rendah dari pada yang diberikan pada perusahaan lain dalam pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan yang berakir dengan banyaknya tenaga potensial yang meninggalkan perusahaan. Sebaliknya jika kompensasi yang diberikan terlampau tinggi juga akan membawa dampak buruk karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap kompensasi rata-rata yang berlaku. Untuk mengurangi resiko kesalahan tingkat pemberian kompensasi maka perusahaan dapat melakukan studi banding pada perusahaan lain agar karyawan dan perusahaan tidak sama-sama dirugikan.

## 3) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi bagi para karyawan, sebaliknya perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan karyawannya. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawantentang tingkat

kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Bila karyawan bekerja dengan baik, maka kinerja perusahaan akan tinggi sehingga perusahaan mampu memberikan kompensasi karyawan dengan lebih besar.

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan dengan kadar pekerjaan yang lebih rendah dengan tanggung jawab yang lebih sedikit tentunya akan memperoleh kompensasi yang lebih rendah.

5) Peraturan perundangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula pada tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum (FKM) para karyawan

## 6) Peranan serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa cukup penting. Mereka dapat menjebatan kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi konflik antara dua kepentingan. Maka peranan serikat buruh ini untuk membantu memberikan masukan dan saran kepada perusahaan agar terpelihara hubungan kerja yang baik dengan karyawan. Para karyawan tentunya akan merasa terjamin kepentingan mereka, bila keberadaan serikat pekerja itu benar-benar terasa turut memperjuangkan kepentingannya dan tidak hanya sebagai tameng penjaga kepentingan perusahaan<sup>31</sup>

### e. Sistem Kompensasi

Sistem dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti perangkat unsur yang secara teratur saling terkait sehingga membentuk totalitas.<sup>32</sup> Suwatno mengemukakan sistem kompensasi adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi dari mulai penentuan besaran kompensasi dan cara pemberiannya.<sup>33</sup>

Hasibuan menjelaskan sistem kompensasi secara umum terbagi menjadi 3 yaitu :<sup>34</sup>

#### 1. Sistem Waktu

<sup>31</sup>Edy, Manajemen, 183-194

<sup>32</sup>Kamus Besar Bahasa Indonesia,kbbi.web.id

<sup>33</sup>Suwatno, Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Bandung: Alfabetha, 2011),244

<sup>34</sup>Hasibuan, Malayu S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia ( Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 124

Kompensasi berdasarkan sistem waktu pemberiannya berdasarkan sistem waktu seperti jam, minggu atau bulan. Besarnya sistem waktu hanya berdasarkan waktu lamanya bekerja.

## 2. Sistem Hasil

Sistem hasil adalah sistem dimana besarnya kompensasi didasarkan pada hasil yang dikerjakan, bukan lamanya waktu mengerjakannya. Semakin banyak hasil barang atau produk yang dihasilkan semakin besar pula kompensasi yang diterima.

## 3. Sistem Borongan

Dalam sistem borongan besarnya kompensasi didasarkan pada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan kompensasi dalam sistem borongan cukup rumit karena membutuhkan waktu yang cukup lama mengerjakannya dan banyak alat yang diperlukan.

Dalam prakteknya tidak semua sistem kompensasi dilaksanakan secara bersamaan. Setiap organisasi akan menetapkan sistem kompensasi berdasarkan karakteristik dan kondisi organisasi yang bersangkutan. Sistem kompensasi dibangun untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi disisi lain akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai

dengan keinginan organisasi agar karyawan meningkatkan kinerjanya.

Organisasi harus benar-benar merancang sistem kompensasi secara efektif dan efisien. Sistem kompensasi yang didasarkan pada kinerja merupakan salah satu alternatif dalam memberikan kompensasi yang sesuai dengan penilaian kinerja dan keakuratan penilaian kinerja. Merit Pay merupakan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan maka akan semakin tinggi pula kompensasi yang diterima.<sup>35</sup>

Untuk mendorong kinerja para karyawan secara terus – menerus dan berkesinambungan, maka hal itu harus dilakukan secara sistematis. Karena kompensasi merupakan titik sentral dalam hubungan kerja, maka yang perlu dirumuskan untuk mewujudkannya adalah dengan membangun sistem dimaksud. Sistem kompensasi harus dilakukan secara sistematis karena kompensasi merupakan titik sentral dalam hubungan kerja. Perlu perumusan dalam mewujudkan membangun sistem yang dimaksud.<sup>36</sup> Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam membangun sistem kompensasi adalah dengan melakukan analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi dan cara pemberian kompensasi, peninjauan kompensasi.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Edi, Manajemen, 195-196

<sup>36</sup>Edy. Manajemen, 196

<sup>37</sup>Ibid, 197

Analisis jabatan merupakan tahap awal sebelum ditetapkannya tingkat kompensasi. Menurut Dessler analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan :

- 1) aktivitas pekerjaan,
- 2) perilaku manusia,
- 3) mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan,
- 4) standar prestasi,
- 5) konteks pekerjaan, dan
- 6) persyaratan manusia.<sup>38</sup>

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan . Dengan analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Dalam sebuah organisasi saat ini

---

<sup>38</sup>Gary, Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia . ( Jakarta: Indeks, 2006 ), 70

analisis pekerjaan sangat penting dilakukan. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dilakukan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis dan dicatat sesuai dengan apa yang ada pada pekerjaan tersebut.<sup>39</sup>

Siagian menjelaskan ada 8 komponen dalam cara penetapan sistem kompensasi yang harus dibangun dalam suatu organisasi. Kedelapan komponen tersebut ialah :

1) Adanya organisasi administrasi kompensasi.

Pengorganisasian ini diperlukan terutama dalam organisasi yang besar karena banyak orang yang terlibat di dalamnya untuk menangani berbagai masalah kompensasi. Dalam pengorganisasian tersebut harus ada kejelasan dari perumusan wewenang dan tanggung jawab dari setiap orang yang terlibat agar berbagai kendala kompensasi yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik dengan pendekatan keterpaduan yang mantab.

2) Metode pembayaran kompensasi.

Secara umum terdapat tiga metode dalam pembayaran kompensasi yakni :

---

<sup>39</sup>R. Wayne Monday, Manajemen Sumber Daya Manusia, ( Jakarta : Erlangga, 2008 ), 95

- a) Pembayaran kompensasi berdasarkan jangka waktu tertentu
- b) Pembayaran kompensasi berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan
- c) Kombinasi dari dua metode yang di atas.

Pimpinan organisasi harus mengetahui kelebihan dan kekurangan masing-masing metode. Pengetahuan yang mendalam akan memberikan petunjuk dalam kondisi bagaimana suatu metode tepat digunakan.

### 3) Struktur kompensasi

Struktur dalam kompensasi yang baik adalah yang mencerminkan rasa keadilan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mencerminkan keadilan adalah dengan menyusun suatu struktur tugas dalam organisasi. Dalam struktur tugas yang baik terlihat berbagai hirarki pekerjaan yang harus dilakukan sekaligus menggambarkan sukar mudahnya suatu pekerjaan dilaksanakan.

### 4) Program kompensasi sebagai perangsang kerja

Program kompensasi tidak dilihat dan diperlakukan sebagai kompensasi atas waktu, tenaga, pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang digunakan oleh tenaga kerja saja, akan tetapi juga merupakan salah satu cara merangsang peningkatan kegairahan bekerja. Dalam diri setiap tenaga kerja perlu



ditanamkan kesadaran bahwa kegairahan bekerja akan mendatangkan keuntungan bukan hanya untuk organisasi akan tetapi untuk tenaga kerja yang bersangkutan juga, misalnya dalam bentuk penghasilan yang lebih besar, kemajuan dalam karier dan sebagainya.

5) Tambahan sumber pendapatan bagi tenaga kerja

Suatu organisasi dapat menempuh berbagai kebijakan dalam usaha menambah penghasilan para karyawannya. Bagi organisasi niaga misalnya ada bentuk yang digunakan dalam menambah pendapatan karyawan yaitu :

- a) Program pembagian keuntungan pemilik modal dan karyawan
- b) Pemilikan saham perusahaan
- c) Pemberian penghasilan tambahan seperti bonus akhir tahun, masa cuti dan libur atas biaya perusahaan dan sebagainya.

6) Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa

Setiap pekerja ingin memperoleh kepastian bahwa selama dia melaksanakan tugasnya dengan baik dengan mengikuti ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi tidak akan terjadi pemutusan hubungan kerja terhadapnya yang dapat mengakibatkan hilangnya pekerjaan dan sumber pendapatan yang

tetap. Disamping itu, setiap tenaga kerja ingin memperoleh penghasilan yang tetap dalam berbagai komponennya telah diperhitungkan fluktuasi dalam nilai mata uang yang bisa terjadi misalnya karena inflasi dan sejenisnya. Salah satu cara yang sering ditempuh oleh banyak organisasi adalah dalam bentuk kebijakan yang banyak berpengaruh positif terhadap daya beli para karyawannya seperti pemberian berbagai jenis tunjangan seperti tunjangan keluarga, tunjangan khusus dan lain sebagainya.

7) Kompensasi bagi kelompok manajerial

Kelompok manajerial memerankan peran penting dalam menjalankan roda organisasi. Pentingnya peranan tersebut pada gilirannya melahirkan berbagai tuntutan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki jabatan manajerial ketimbang tuntutan yang dipersyaratkan bagi para petugas operasional.

Kesemua itu berakibat pada keharusan adanya program kompensasi yang khusus diberlakukan bagi kelompok manajerial. Artinya disamping adanya komponen-komponen umum yang berlaku bagi semua tenaga kerja dalam suatu organisasi terdapat pula komponen-komponen khusus yang hanya diperuntukkan bagi mereka yang menduduki jabatan-jabatan manajerial.

8) Prospek masa depan

Dalam memikirkan dan memperhitungkan prospek masa depan di dalam sistem kompensasi diperlukan 3 jenis orientasi waktu.

Pertama orientasi pengetahuan tentang sejarah organisasi dimana fakta-fakta di masa lalu memberikan gambaran yang jelas tentang keputusan yang telah diambil, kebijakan yang pernah ditetapkan dan sistem kompensasi bagaimana yang telah diterapkan. Orientasi kedua adalah orientasi masa kini artinya sistem kompensasi harus dikenali baik oleh mereka yang berkecimpung dalam pengembangan dan pemeliharaan sistem kompensasi. Orientasi ketiga adalah orientasi masa depan yang mutlak mengikuti perkembangan yang terjadi serta mengamati secara seksama kecenderungan-kecenderungan yang mungkin timbul di luar organisasi. Dengan memperhitungkan ketiga waktu orientasi tersebut dapat disusun rencana dan sistem kompensasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi dengan memperhitungkan kebutuhan dan keinginan para karyawan.<sup>40</sup>

## **2. Kinerja Guru**

### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan pada satu waktu tertentu.<sup>41</sup>

Sementara itu Moehariono menyebutkan kinerja atau performance adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

---

<sup>40</sup>Siagian, Pengembangan Sumber Daya Insani (Jakarta : Gunung Agung, 1987), 92-97

<sup>41</sup>Irfam Fahmi, Manajemen Kinerja ( Bandung : Alfabetha, 2010), 2

program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi.<sup>42</sup>

Kata kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yaitu dari kata performance. Kata performance berasal dari kata to perform yang berarti menampilkan atau melaksanakan. Performance berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Sulistyorini menjelaskan kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Tingkat keberhasilan dalam bekerja harus sesuai dengan hukum, moral, dan etika.<sup>43</sup>

Lebih lanjut, Wibowo menyatakan kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Hal ini dimaksudkan untuk melihat faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut. seorang manajer tidak harus fokus terhadap hasil yang dicapai karyawan namun perlu juga untuk melihat proses seorang karyawan dalam bekerja.<sup>44</sup>

Dari beberapa pengertian diatas, disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi/tingkat keberhasilan seseorang dalam

---

<sup>42</sup>Moehariono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi ( Bogor : Ghalia Indonesia, 2010), 57

<sup>43</sup>Barnawi, Kinerja Guru Profesional, ( Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2012), 13

<sup>44</sup>Wibowo, Manajemen Kinerja ( Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010), 7

melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang didasarkan pada standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam organisasi pendidikan, guru adalah elemen dalam memberikan layanan kepada murid. Herabuddin menjelaskan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.<sup>45</sup> guru bukan hanya sekedar memberikan pengetahuan bagi peserta didik namun lebih luas dapat melayani seluruh potensi yang perlu dikembangkan dalam diri peserta didik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah prestasi/keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Kinerja guru dinilai baik apabila telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.

#### **b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Menurut Gibson, kinerja individu dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu variabel individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, mental, fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman dan demografi. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi. Sedangkan variabel organisasi terdiri dari kepemimpinan,

---

<sup>45</sup>Herabudin, Administrasi dan Supervisi Pendidikan ( Bandung : Pustaka Setia, 2009), 247

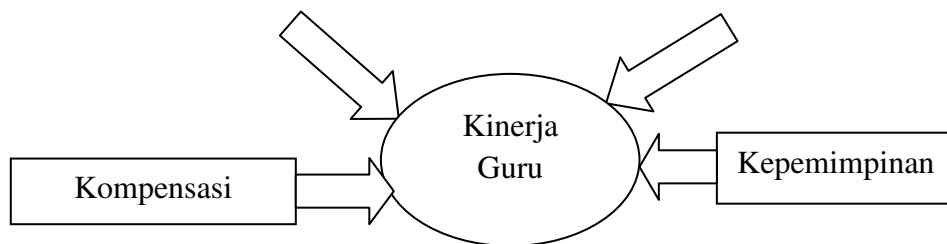
kompensasi, konflik, kekuasaan, struktur organisasi, desain pekerjaan, desain organisasi dan karir.<sup>46</sup>

Barnawi menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini sama-sama memiliki peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap hasil kinerja guru. Faktor internal dapat berupa kemampuan, keterampilan, persepsi, motivasi seorang tenaga pendidik. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik serta kepemimpinan. Faktor internal yang berasal dari dalam diri seorang guru dapat diasah/direkayasa melalui preservice training ataupun inservice training. Preservice training dapat dilakukan dengan menyeleksi calon tenaga pendidik secara ketat dan memilih guru yang memenuhi kualifikasi. Sedangkan inservice training dapat ditempuh dengan menyelenggarakan diklat/workshop bagi tenaga pendidik yang ada dalam lembaga pendidikan secara berkelanjutan. Sedangkan faktor eksternal harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan dengan baik karena akan membawa dampak bagi kinerja guru secara berkelanjutan. Penggambaran faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru tampak pada bagan sebagai berikut;<sup>47</sup>

Sarana dan Prasarana	Lingkungan Kerja Fisik
----------------------	------------------------

<sup>46</sup>Supardi, Kinerja Guru ( Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013 ), 31-32

<sup>47</sup>Barnawi, Kinerja, 43



**Bagan 2.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja guru<sup>48</sup>**

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja guru adalah kompensasi. Kompensasi diberikan kepada karyawan setelah melaksanakan tugas/melakukan pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap orang yang memperoleh kompensasi yang tinggi tentunya akan mencapai kesejahteraan dalam hidupnya. Orang akan berkerja dengan antusias untuk mencapai kehidupan yang sejahtera. Sebaliknya jika orang yang tidak sejahtera akan bekerja dengan kurang gairah.<sup>49</sup>

Banyak kalangan menyadari bahwa pemberian kompensasi akan mempengaruhi kinerja guru. Adiningsih menjelaskan dunia guru masih terselingkung dengan dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan yaitu profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendahnya gaji yang diberikan. Akibat rendahnya kompensasi yang diberikan berimplikasi pada rendahnya kinerja yang dihasilkan tenaga pendidik. Kedua profesionalisme guru masih rendah. Lebih lanjut,

<sup>48</sup>Ibid, 44

<sup>49</sup>Barnawi, Kinerja, 44

Tjutju mengemukakan kompensasi yang lebih baik akan menciptakan kepuasan kepada karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.<sup>50</sup>

### c. Kepuasan Kinerja

Kepuasan kinerja guru merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh penyelenggara lembaga pendidikan. Kepuasan kerja dapat dijadikan cara untuk meningkatkan disiplin kerja, loyalitas dan semangat kerja. Banyak orang mengasumsikan bahwa dengan kepuasan kinerja yang diperoleh guru maka guru akan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, guru akan memiliki motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas dan loyalitas yang kuat terhadap atasannya.<sup>51</sup>

Dengan adanya kinerja yang baik, produktivitas mengajar guru pun akan meningkat. Sebaliknya jika guru/tenaga pendidik merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka akan banyak melakukan respon negatif yang dapat menghambat upaya pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya tingkat kepuasan kinerja seseorang berbeda-beda tergantung pada nilai yang melekat atas diri individu tersebut. Kepuasan kerja menjadi perasaan yang menyokong atau

---

<sup>50</sup>Ibid, 49.

<sup>51</sup>Ibid, 133



tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.<sup>52</sup>

Dalam teori pemenuhan kebutuhan menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.<sup>53</sup> Kebutuhan pegawai diantaranya yaitu pemenuhan kebutuhan hidup yang diterima berupa kompensasi dari perusahaan atau organisasi. Semakin perusahaan/organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan kompensasi yang diberikan maka akan menimbulkan persepsi kepuasan kinerja dari karyawan. Namun sebaliknya jika perusahaan tidak dapat memberikan kompensasi yang menjadi kebutuhan karyawan maka kepuasan kinerja pun tidak akan terpenuhi.

#### **d. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan pada karyawan secara individual. Penilaian dilakukan untuk mengevaluasi prestasi dan menginisiasi rencana-rencana untuk pengembangan, tujuan dan sasaran. Penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat ditengah kebutuhan efisiensi kebutuhan karyawan serta persaingan pasar yang

---

<sup>52</sup>Barnawi, Kinerja, 133-134

<sup>53</sup>Ibid, 137

kian menglobal. Penilaian kinerja menjadi prioritas bagi pimpinan untuk mendorong kinerja yang efektif dan efisien.<sup>54</sup>

Dalam menilai kinerja dipilih metode sebagai sarana penilaian. Seorang manajer harus menetapkan metode yang baik untuk memperbaiki hasil kerja bawahannya.<sup>55</sup> Metode penilaian harus ditentukan secara tepat sesuai dengan kebutuhan menilai kinerja. Salah satu metode penilaian adalah umpan balik 360-derajat. Metode penilaian kinerja ini populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, bawahan, anggota tim, pelanggan internal dan eksternal. Metode umpan balik 360-derajat bisa memberikan ukuran yang lebih obyektif mengenai kinerja seseorang. Memasukkan perspektif dari banyak sumber menghasilkan pandangan yang lebih luas mengenai kinerja karyawan dan meminimalkan bias yang timbul dari sudut pandang perilaku yang terbatas. Pengembangan pribadi yang penting di tempat kerja, umpan balik yang baik, jujur diungkapkan dengan baik dan spesifik. Selain metode umpan balik 360-derajat untuk menunjang kinerja karyawan dapat digunakan metode esai dimana metode penilaian ini penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini

---

<sup>54</sup>R Wayne Mondy, Manajemen, 265

<sup>55</sup>Amin Widjaja Tunggal, Manajemen Suatu Pengantar (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), 260

berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan bukan pekerjaan rutin harian. Beberapa manajer meyakini metode ini paling sederhana dan mudah dilakukan serta dapat diterima sebagai evaluasi kinerja karyawan dengan baik.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

## A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi dan diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya. Pemahaman diperoleh melalui penguraian pemaknaan partisipan tentang situasi-situasi dan peristiwa-peristiwa.<sup>56</sup>

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yakni suatu jenis deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Peneliti coba menggambarkan subyek penelitian di dalam keseluruhan tingkah laku yakni tingkah laku itu sendiri beserta hal-hal yang melingkupinya, hubungan antara tingkah laku yakni tingkah laku itu sendiri beserta hal-hal yang melingkupinya, hubungan antara tingkah laku dengan timbulnya riwayat tingkah laku, demikian pula hal-hal yang berkaitan dengan tingkah laku tersebut. Peneliti juga mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam.<sup>57</sup> Penelitian dengan pendekatan studi kasus bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan berbagai sumber informasi. Studi kasus dapat membantu peneliti mengadakan studi mendalam tentang kelompok, program, organisasi, budaya, agama, daerah bahkan negara.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Nana Saodih, Metode Penelitian Pendidikan (Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2013), 94

<sup>57</sup>Suharsimi Arikunto, Manjamen Penelitian (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), 314

<sup>58</sup>Raco, Metode Penelitian Kualitatif ( Jakarta : Grasindo, 2010), 48-49

Keunikan atau keunggulan dari studi kasus secara umum adalah memberikan peluang yang luas kepada peneliti untuk menela'ah secara mendalam, detail, intensif dan menyeluruh terhadap unit sosial yang diteliti. Ini adalah kekuatan utama sebagai karakteristik dasar dari studi kasus. Selain itu studi kasus juga memiliki keunggulan spesifik lainnya yakni dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel, proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang luas. Studi kasus memberi kesempatan untuk memperoleh konsep-konsep dasar perilaku manusia. melalui penyelidikan intensif peneliti dapat menemukan karakteristik dan hubungan-hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya. Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu-ilmu sosial.<sup>59</sup>Peneliti bermaksud melakukan studi mengenai sistem kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas Mantren untuk menggali informasi yang mendalam.

#### **B. Kehadiran Peneliti**

Peneliti bermaksud secara intens mendatangi obyek atau lokasi penelitian, karena sebagai peneliti harus mengumpulkan data-data selengkap mungkin. Berkaitan dengan fokus penelitian yang berusaha mengungkap sistem kompensasi di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas Mantren, maka dalam rangka pertimbangan memperoleh akurasi data, peneliti menunjukkan

---

<sup>59</sup>Ju'subaidi, "Memahami Gejala Sosial Via Studi Kasus," Cendekia, 1 (Januari-Juni, 2006), 62

status diri sebagai peneliti kepada obyek penelitian dan informan tetapi menyamakan permasalahan yang dikaji dalam penelitian secara mendetail. Dengan demikian diharapkan dapat memperoleh data orisinil yang tidak mengandung rekayasa dari obyek penelitian maupun informannya.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di SDIT Al Iklas Mantren. Lokasi SDIT Al Ikhlas Mantren berada di Desa Mantren Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan.

Peneliti melakukan penelitian di SDIT Al Ikhlas Mantren karena SDIT Al Ikhlas karena lembaga pendidikan ini telah menerapkan sistem kompensasi bagi tenaga pendidik. Pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik diharapkan mampu menjadi salah satu faktor pendorong kinerja tenaga pendidik yang berakibat pada pemberian layanan yang optimal.

### **D. Sumber Data**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti memasuki suatu situasi sosial untuk mengamati aktivitas, orang, tempat tertentu sebagai obyek yang ingin diketahui apa yang terjadi di dalamnya.<sup>60</sup> Data yang dikumpulkan berupa data deskriptif misalnya dokumen pribadi, catatan lapangan, tindakan responden, dokumen dan lain-lain.<sup>61</sup>

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti yang bersumber langsung dari sumbernya untuk menjawab masalah atau tujuan dalam penelitian yang dilakukan. Sedangkan data sekunder adalah

---

<sup>60</sup>Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D ( Bandung : Alfabeta, 2013), 215

<sup>61</sup>Andi Prastowo. Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian (Jogjakarta :Arr-Ruzz Media, 2012),43

keterangan yang bersumber dari pihak kedua dapat berupa catatan, buku, laporan, dokumen-dokumen yang menunjang keterangan data primer.<sup>62</sup>

Sumber data primer yang dihimpun dalam penelitian ini adalah wawancara dengan kepala sekolah terkait kebijakan sistem kompensasi yang diberikan bagi tenaga pendidik serta kinerja yang dilaksanakan oleh tenaga pendidik. Sumber data sekunder sebagai pendukung sumber data primer berupa dokumen aturan kepegawaian milik sekolah, foto serta materiil lain yang dapat mendukung pengumpulan data.

#### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara mendalam (in depth interview), pengamatan dan dokumen (dokumen review).

##### **a. Teknik wawancara**

Wawancara digunakan sebagai prosedur pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara diperlukan untuk menggali apa yang dipikirkan, dirasakan dan dialami oleh partisipan. Wawancara juga dapat digunakan untuk mengecek dan memperdalam apa yang dilihat peneliti sewaktu melakukan pengamatan.<sup>63</sup> Taylor menambahkan wawancara mendalam dilakukan berulang kali pertanyaan yang sama kepada beberapa informan untuk tujuan klarifikasi informasi yang sudah di dapat dari wawancara sebelumnya atau mendalami hal-hal yang

---

<sup>62</sup>Asep Hermawan, Penelitian Bisnis (Jakarta : Grasindo, 2005), 168.

<sup>63</sup>Nusa Putra, Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan ( Jakarta : Rajawali Pers, 2012), 163

muncul dalam wawancara yang telah dilakukan sebelumnya dengan seorang informan. <sup>64</sup>Dalam memilih informan yang diwawancarai dilakukan dengan teknik purposive sampling. Menurut Bouma Gary D. *“Purposive sampling. Some researchers believing that they can, using judgement or intuition, select the best people or groups to be studied”*, yang berarti pada purposive sampling, dimana peneliti mempercayai bahwa mereka dapat menggunakan pertimbangannya atau intuisinya untuk memilih orang-orang atau kelompok terbaik untuk dipelajari atau dalam hal ini memberikan informasi yang akurat. Kelompok dengan sebutan *“the typical and the best people”* yang dipertimbangkan oleh peneliti untuk dipilih sebagai subjek penelitian oleh Williamson merupakan *“respondents who are hard to locate and crucial to the study”*, para responden yang dinilai akan banyak memberikan pengalaman yang unik dan pengetahuan yang memadai yang dibutuhkan peneliti. <sup>65</sup>

Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh data :

- 1) Data mengenai sistem kompensasi bagi tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas Mantren
- 2) Data terkait kinerja tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas Mantren

b. Teknik pengamatan

Teknik pengumpulan data digunakan berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan responden bila tidak terlalu

---

<sup>64</sup>Afrizal, Metode Penelitian Kualitatif (Jakarta : Grafindo Persada, 2014), 135

<sup>65</sup>Hamid, Patilima, Metode Penelitian Kualitatif ( Malang : UMM Press, 2010), 119



besar. Sanafiah Faisal mengklasifikasikan pengamatan dibagi menjadi tiga yaitu overt observation and covert observation (pengamatan terang-terangan dan tersamar) dan unstructured observation (observasi yang tak berstruktur).<sup>66</sup> Dalam penelitian ini menggunakan pengamatan terus terang atau tersamar dimana peneliti dalam pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data tetapi dalam suatu saat tidak terus terang atau tersamar dalam pengamatan. Dalam teknik pengamatan ini digunakan untuk memperoleh data :

- 1) Data mengenai sistem kompensasi bagi tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas Mantren
- 2) Data terkait dampak pada kinerja tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas Mantren

c. Teknik dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan pengamatan dalam penelitian kualitatif.<sup>67</sup> Teknik dokumen dilakukan untuk memperoleh data :

- 1) Profil, visi, misi, struktur organisasi sekolah di SDIT Al Ikhlas Mantren
- 2) Aturan kepegawaian di SDIT Al Ikhlas Mantren
- 3) Data terkait guru di SDIT Al Ikhlas Mantren

---

<sup>66</sup>Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D ( Bandung : Alfabeta, 2013), 145

<sup>67</sup>Sugiyono. Metode, 240

## F. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit melakukan sintesa, menyusun ke pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification.<sup>68</sup>

### a. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencari bila diperlukan.<sup>69</sup>

### b. Data display (penyajian data)

Display data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. yang terpenting dalam display data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.<sup>70</sup>

### c. Conclusion Drawing/verification (Penarikan Kesimpulan)

---

<sup>68</sup>Ibid, 244-245

<sup>69</sup>Sugiyono, Metode, 247

<sup>70</sup>Ibid., 249

Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada. temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran obyek sebelumnya yang masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.<sup>71</sup>

### **G. Pengecekan Keabsahan Temuan**

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji credibility (validitas interbal), transferability (validitas eksternal), dependability (reliabilitas) dan confirmability (obyektivitas). Uji kredibilitas dilakukan dengan cara diantaranya :

#### **a. Ketekunan atau keajegan pengamatan**

Mengadakan pengamatan yang terus menerus guna memahami gejala yang lebih mendalam terhadap aktivitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian. Ketekunan pengamatan ini dilakukan sebagai upaya melakukan pengamatan berulang terhadap sistem pemberian kompensasi bagi tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas Mantren guna memperoleh data/informasi secara cermat, terinci dan mendalam.

#### **b. Triangulasi.**

Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari satu sumber kepada sumber lain agar tercapai keabsahan data. Metode triangulasi ada 4 macam yaitu triangulasi sumber data, pengumpul data, metode dan teori.

---

<sup>71</sup>Ibid., 253

- 1) Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara mencari data dari banyak sumber informan yaitu orang-orang yang terlibat langsung dengan obyek kajian.
- 2) Triangulasi pengumpul data dilakukan dengan mencari banyak data dari berbagai sumber informan
- 3) Triangulasi metode dilakukan dengan pengumpulan data dengan menggunakan berbagai macam metode, dapat berupa observasi, wawancara, studi dokumentasi, FDG (Focus Group Discussion).
- 4) Triangulasi teori dilakukan dengan cara mengkaji beberapa teori yang relevan, sehingga tidak hanya menggunakan teori tunggal namun teori jamak .<sup>72</sup>

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Untuk mempermudah hasil penelitian agar mudah dan runtut dalam pemahaman diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam laporan penelitian ini disajikan dalam 6 bab, yang masing-masing bab terdiri dari sub-bab yang saling berkaitan. Sistematika ini menguraikan secara garis besar apa yang termaktub dalam setiap bab. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

Bab pertama, Pendahuluan. Bab pertama menjadi ilustrasi tesis secara keseluruhan. Dalam bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

---

<sup>72</sup>Suwardi Endraswara, Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebudayaan (Jogjakarta : Pustaka Widya Tama, 2006), 110

Bab kedua, Kajian teori. Bab ini berisi telaah hasil kajian terdahulu dan kerangka awal teori yang digunakan sebagai landasan melakukan penelitian yang terdiri dari sistem kompensasi dan kinerja guru.

Bab ketiga, Metode Penelitian. Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan, diantaranya : pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan temuan dan sistematika pembahasan.

Bab keempat, Paparan Data dan Temuan Penelitian. Pada bab ini berisi tentang data umum yang meliputi : sejarah berdirinya, letak geografis, visi misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, keadaan guru dan siswa serta data khusus yang berkaitan dengan rumusan masalah.

Bab kelima, Pembahasan. Pada bab ini membahas tentang analisis data yang diperoleh dalam penelitian yang meliputi tentang bentuk kompensasi, sistem kompensasi dan kinerja guru di SDIT Al Ikhlas Mantren.

Bab keenam, Penutup. Ini merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai bab VI. Bab ini dimaksudkan untuk memudahkan pembaca memahami intisari penelitian yang berisi kesimpulan dan saran.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

## A. Data Umum

### 1. Sejarah Berdirinya SDIT Al Ikhlas Mantren

Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas Mantren berdiri berangkat dari kegelisahan beberapa orang tua wali murid RA Al Ikhlas yang putra-putrinya lulus tingkat kanak-kanak menginginkan adanya program pendidikan yang bernuansa islami sebagai benteng membekali putra – putrinya di tengah arus perkembangan zaman yang mulai mengalami degradasi moral. Beberapa pengurus Yayasan Al Ikhlas melakukan rapat dan studi banding ke Yogyakarta dan Surabaya tentang model pendidikan tingkat Sekolah Dasar.

Hasil kajian tim pengurus yang ditugaskan mengkaji dan merancang program pendidikan tingkat sekolah dasar memberikan rekomendasi model dan program pendidikan sebagai berikut :

- 1) Pendirian sekolah dasar yang memiliki warna keislaman dalam pendidikan karakter peserta didik.
- 2) Program pembentukan karakter menyatu dengan materi pembelajaran sesuai dengan kurikulum sekolah dasar yang ditetapkan pemerintah.
- 3) Sekolah memiliki keunggulan perilaku dan prestasi.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka dengan segenap kondisi dan keterbatasan yang ada SDIT Al Ikhlas dimulai pada tahun pelajaran 1999/2000. Berawal dari rumah tua reyot berdinding bambu

dan tenaga pendidik yang terbatas menjalankan program pendidikan dengan 9 orang peserta didik.<sup>73</sup>

## **2. Letak Geografis SDIT Al Ikhlas Mantren**

Secara geografis SDIT Al Ikhlas Mantren Karangrejo Magetan berada di pinggir bagian utara kabupaten Magetan yang memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Karangrejo Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan
- b. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Gondang Kecamatan Karangrejo Kabupaten Magetan
- c. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Winong Kecamatan Maospati Kabupaten Magetan
- d. Sebelah selatan berbatasan dengan desa Malang Kecamatan Maospati Kabupaten Magetan

## **3. Visi Misi dan Tujuan SDIT Al Ikhlas Mantren**

Visi dan Misi yang ditetapkan SDIT Al Ikhlas sebagai acuan arah pendidikannya adalah<sup>74</sup> :

### **a. Visi**

Sekolah generasi muttaqin yang memakmurkan bumi dengan teknologi

---

<sup>73</sup>Dokumentasi, Mengenal SDIT Al Ikhlas Mantren, 2015-2016

<sup>74</sup>Dokumentasi, Mengenal SDIT Al Ikhlas Mantren, 2015-2016

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan proses pendidikan dengan sistem yang mengoptimalkan potensi ruhiyah, aqliyah dan jasadiyah
- 2) Mengintegrasikan materi pendidikan umum dengan nilai ilahiyah (wahyu) dalam pembelajaran yang berpola active learning dan joyful learning melalui pemanfaatan sarana belajar yang sederhana maupun modern
- 3) Menanamkan sifat mandiri, kepribadian islami dan dasar-dasar life skill kepada murid menurut jenjang pendidikannya.

c. Tujuan

- 1) Melahirkan generasi bangsa yang berkepribadian taqwa, terampil, tangguh dan terbaik untuk mewujudkan cita-cita pembangunan nasional
- 2) Memberikan pendidikan berkualitas dengan biaya terjangkau bagi seluruh murid
- 3) Menanamkan nilai-nilai karakter terbaik dan dasar-dasar prestasi yang tinggi kepada peserta didik untuk mewujudkan sukses dunia dan akhirat
- 4) Membantu peserta didik meraih cita-citanya.

#### **4. Keadaan Guru SDIT Al Ikhlas Mantren**

Adapun keadaan guru dan peserta didik di SDIT Al Ikhlas Mantren adalah sebagai berikut :



## a. Keadaan Guru

**Tabel 4.1 Keadaan Guru SDIT Al Ikhlas Mantren**

No	Nama	Jabatan	Status Kepegawaian
1	Nur Rochani Hasym, M.Pd.I	Kepala Sekolah	PTY
2	Mulyono, S.Pd	Kord. Bid. Tata Usaha	PTY
3	Ayu Sandika D, S.Pd.I	Kord. Bid. Kurikulum	PTY
4	Jundiyah, S.Pd.I	Kord. Bid. Kesiswaan	PTY
5	Wahyu Fitri Andamari, S.Pd	Kord. Bid. Humas	PTY
6	Sudartin, S.Pd.I	Kord. Unit Perpustakaan	PTY
7	Epy Kristiawan, S.E	Guru	PTY
8	Gunawan, S.Pd.I	Guru	PTY
9	Farista Nur Fikriana, S.Th.I	Kord. Bid. Kegiatan	Kontrak
10	Johan Cahyono, S.Pd	Kord. Bid. Saprass	Kontrak
11	Suprayetno, S.H.I	Guru	Kontrak
12	Rizky W, S.Pd	Guru	Kontrak
13	Sri Hartini, S.Pd	Guru	Kontrak
14	Ida Rodiyani, S.Pd	Guru	Kontrak
15	Tri Widhiastuti, S.E	Guru	Kontrak
16	Saddam Jahidin, S. Pd.I	Guru	Kontrak
17	Novrizal Khusron, S.Pd.I	Guru	Kontrak
18	Mimik Wahyu D. S.Pd.I	Guru	Kontrak
19	Ery Tri W, S.Pd	Guru	Honorar
20	Beuty Febriana P, S.Pd	Guru	Honorar
21	Intan Fajar K, S.Pd.I	Guru	Honorar
22	Nova Wulansari, S.Pd	Guru	Honorar
23	Briliant Fajar S., S.Pd	Guru Unit Pend. Khusus	Honorar
24	Tunik Sri Handayani, S.Pd	Guru	Honorar

25	Khusnul Anam, S.Pd.I	Guru	Honoror
26	Asri Nafi'a Dewi, S.Pd	Guru	Honoror
27	Dika Nirmala F,S.Pd.I	Guru	Honoror
28	Raditha H D,S.Pd	Guru	Honoror
29	Rohmah Tri Susanti,S.Pd	Guru	Honoror
30	Binti Mahfudhoh,S.Kom	Guru	Honoror
31	Aprillia,S.Pd	Guru	Honoror
32	Dedy Sampurno,S.Pd	Guru	Honoror
33	Mamik Nur Jayanti	Guru	Honoror

b. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik yang ada di SDIT Al Ikhlas Mantren sejak berdiri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Data peserta didik ditunjukkan sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Keadaan Peserta Didik SDIT Al Ikhlas Mantren**

Tahun Ajaran	Jumlah Siswa
1999/2000	9
2000/2001	20
2001/2002	28
2002/2003	48
2003/2004	71
2004/2005	93
2005/2006	117
2006/2007	151
2007/2008	202
2008/2009	234
2009/2010	271
2010/2011	298
2011/2012	326
2012/2013	341
2013/2014	350
2014/2015	369

2015/2016

377

## 5. Struktur Organisasi SDIT Al Ikhlas Mantren

Dalam mencapai tujuan sekolah yang tertuang dalam misi di SDIT Al Ikhlas Mantren dibutuhkan struktur organisasi yang nantinya memiliki fungsi dan peran masing – masing. Struktur organisasi sangat penting adanya sebagai alat lembaga untuk mengetahui jumlah personil yang menduduki jabatan tertentu dalam lembaga. Disamping itu sekolah akan lebih mudah menjalankan program yang direncanakan, mekanisme kerja, penanggung jawab dalam struktur yang biasanya ditampilkan garis komando antar posisi.

Adapun struktur organisasi SDIT Al Ikhlas Mantren adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Struktur Organisasi SDIT Al Ikhlas Mantren Tahun 2016**

No	Jabatan	Nama Personalia
1	Kepala Sekolah	Nur Rochani Hasym, M.Pd.I
2	Koordinator Bidang Tata Usaha	Mulyono, S.Pd
3	Koordinator Bidang Kurikulum	Ayu Sandika D, S.Pd.I
4	Koordinator Bidang Kesiswaan	Jundiyah, S.Pd.I
5	Koordinator Bidang Humas	Wahyu Fitri Andamari, S.Pd
6	Koordinator Bidang Kegiatan	Farista Nur Fikriana, S.Th.I
7	Koordinator Bidang Sarana & Prasarana	Johan Cahyono, S.Pd
8	Koordinator Unit Perpustakaan	Sudartin, S.Pd.I

9	Koordinator Unit Pendidikan Khusus	Briliant Fajar S., S.Pd
10	Koordinator Sub Bidang Ibadah	Suprayitno, S.H.I
11	Koordinator Sub Bidang Kepramukaan	Tunik Sri H., S.Pd
12	Bendahara	Emy Musyarofah, A.Md

Untuk lebih jelas dan terperinci tentang struktur SDIT Al Ikhlas Mantren dapat dilihat dalam lampiran.<sup>75</sup>

## **B. Data Khusus**

### **1. Bentuk Kompensasi Guru di SDIT Al Ikhlas Mantren**

Dalam pemberian kompensasi dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk disesuaikan dengan ketentuan yang ada di suatu organisasi. Bentuk kompensasi yang diberikan antara satu organisasi mungkin akan berbeda dengan organisasi lain dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan dalam memberikan kompensasi serta beban kinerja dari pegawai pada suatu organisasi.

Kompensasi tidak hanya diberikan dalam bentuk gaji saja, namun dapat berupa bentuk lain seperti tunjangan, insentif, bonus, atau bentuk non finansial seperti cuti yang dapat membuat seorang pegawai merasa nyaman bekerja pada organisasi tersebut dan dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

Dalam pemberian bentuk kompensasi di SDIT Al Ikhlas diatur menurut ketentuan yang telah ditentukan dalam Aturan Kepegawaian Yayasan Al

<sup>75</sup>Dokumentasi, Mengenal SDIT Al Ikhlas Mantren, 2015-2016

Ikhlas Mantren. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bapak H. Sjamsuddin selaku ketua Yayasan Al Ikhlas Mantren sebagai berikut :

Yayasan Al Ikhlas Mantren sudah memiliki aturan kepegawaian yang dibakukan dan digunakan untuk mengatur segala sesuatu terkait personalia yang bekerja di lembaga pendidikan yang dinaungi Yayasan Al Ikhlas Mantren. Hal ini dimaksudkan untuk dapat menjadi pedoman dalam penetapan aturan bagi segenap personalia yang ada. Aturan yang dibuat meliputi seleksi dan persyaratan pegawai, pengangkatan dan pembinaan karir serta bentuk kompensasi yang berhak diterima oleh seorang pegawai.<sup>76</sup>

Dari pemaparan di atas dapat diketahui bahwa semua kegiatan bagi kepegawaian di Yayasan Al Ikhlas mengacu kepada aturan yang telah ditetapkan yang tertuang dalam Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas. Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Ikhlas sebagai bagian unit pendidikan dari Yayasan Al Ikhlas mengatur personalia yang ada juga dengan mengacu pada ketentuan di buku Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas. Dalam pemberian bentuk kompensasi seperti yang dinyatakan oleh Bapak Nur Rochani Hasym, M.Pd.I selaku kepala sekolah SDIT Al Ikhlas Mantren sebagai berikut :

Sistem kompensasi yang diberlakukan di lingkup SDIT adalah sesuai dengan ketentuan aturan kepegawaian yang ditetapkan pengurus Yayasan Al Ikhlas Mantren. Segala bentuk kompensasi yang diterima seluruh guru sudah merujuk pada aturan yang ditetapkan yayasan Al Ikhlas.<sup>77</sup>

Bentuk kompensasi yang ditetapkan di SDIT Al Ikhlas yang tertulis dalam Buku Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas disebutkan dalam pasal 4 tentang definisi lain-lain pada buku aturan kepegawaian Yayasan

---

<sup>76</sup>Sjamsuddin, wawancara, Mantren, 02 Oktober 2016

<sup>77</sup>Nur Rocani, wawancara, Mantren, 04 Oktober 2016

Al Ikhlas disebutkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas kerja mereka. Kompensasi ini dalam bentuk :

a. Gaji

Gaji adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan secara rutin setiap bulan terkait status dan golongan pegawai. Seluruh guru yang ada di SDIT Al Ikhlas mendapatkan gaji pokok yang berbeda dengan mempertimbangkan status kepegawaian, pangkat dan masa pengabdian. Semakin tinggi status kepegawaian, pangkat dan lama masa jabatannya maka semakin tinggi pula ketetapan gaji pokok yang diterimakan oleh guru. Sebaliknya seorang guru baru yang status kepegawaian masih rendah gaji pokok yang diterima juga rendah. Seperti dalam pemaparan Nur Rochani sebagai berikut :

Gaji adalah dana rutin yang diberikan kepada semua guru setiap bulan. Di SDIT Al Ikhlas besar gaji pokok setiap guru berbeda dengan mempertimbangkan pada 3 aspek yaitu status kepegawaian, pangkat dan masa pengabdian. Semakin tinggi status, pangkat dan lama masa pengabdian tentunya gaji pokok yang diterima semakin tinggi. Berbeda dengan guru yang status, pangkat dan lama masa pengabdiannya baru maka gaji pokok tiap bulannya juga masih rendah.<sup>78</sup>

Ketetapan perbedaan gaji pokok yang memperhitungkan aspek pangkat status dan lama masa pengabdian ini menciptakan rasa keadilan bagi guru. Guru yang lebih senior/ lama masa pengabdiannya menjadi pertimbangan untuk memperoleh bentuk kompensasi berupa gaji yang lebih besar dibandingkan dengan guru baru. Hal ini menjadi semangat

---

<sup>78</sup>Nur Rocani, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

bagi guru-guru baru untuk terus bekerja di SDIT Al Ikhlas dengan harapan jika masa kerja semakin lama, statusnya semakin tinggi tentunya gaji pokok yang diterima semakin tinggi.

b. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan secara rutin setiap bulan terkait status, fungsi dan jabatan yang diamanahkan kepada pegawai. Bentuk tunjangan yang diberikan kepada guru di SDIT Al Ikhlas ada 3 macam yakni :

1) Tunjangan Struktural

Tunjangan struktural adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan kepada guru yang memiliki jabatan struktural di SDIT Al Ikhlas. Pada unit SDIT Al Ikhlas terdapat struktur jabatan yang terdiri dari:

- a) Kepala Sekolah
- b) Koordinator Bidang Kurikulum
- c) Koordinator Bidang Kesiswaan
- d) Koordinator Bidang Kegiatan
- e) Koordinator Bidang Tata Usaha
- f) Koordinator Bidang Humas
- g) Koordinator Bidang Sarana dan Prasarana
- h) Koordinator Unit Perpustakaan Sekolah
- i) Koordinator Unit Pendidikan Khusus
- j) Koordinator Sub Bidang Pendidikan Ibadah

k) Koordinator Sub Bidang Kepramukaan<sup>79</sup>

Nur Rochani menjelaskan seluruh koordinator pada unit SDIT Al Ikhlas personalianya ditentukan oleh kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan dan mempertimbangkan personalia yang dianggap mampu memenuhi kriteria menerima amanah tersebut. Seperti dalam wawancara berikut :

Sesuai dengan aturan kepegawaian di yayasan Al Ikhlas terdapat personalia yang dapat menjabat dalam struktural di unit. Di SDIT pengaturan guru yang menjabat dalam struktural ditentukan oleh kepala sekolah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan tanpa melihat status kepangkatannya. Belum tentu guru yang punya jabatan sebagai PTY menjabat secara struktural, akan dinilai kemampuan yang sesuai kriteria kinerja yang dibutuhkan. Dengan kata lain bisa jadi pengampu jabatan struktural guru dengan status calon tetap, kontrak ataupun magang. Ketetapan tunjangan struktural hanya diberikan kepada guru yang memiliki jabatan struktural.

2) Tunjangan Fungsional

Tunjangan fungsional adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan kepada guru melekat pada jabatan struktural yang bersangkutan.

3) Tunjangan Keluarga

Bentuk kompensasi berupa tunjangan keluarga ditetapkan oleh Yayasan Al Ikhlas dengan ketentuan :

---

<sup>79</sup>Dokumentasi, Struktur Organisasi SDIT Al Ikhlas, 2016



- a) Pegawai Tetap dan Calon Pegawai Tetap laki-laki mendapatkan tunjangan keluarga berupa tunjangan istri pertama yang sah, anak kandung dan anak angkat yang sah.
- b) Pegawai Tetap dan Calon Pegawai Tetap laki-laki yang isterinya bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Tetap / Calon Pegawai Tetap di lingkungan Yayasan Al Ikhlas, maka pegawai tersebut dianggap sebagai pegawai bujangan dan kepadanya tidak diberikan tunjangan keluarga.
- c) Tunjangan anak yang diberikan kepada Pegawai Tetap dan Calon Pegawai Tetap laki-laki dipersyaratkan sebagai berikut:
  - i) Anak kandung dan atau anak angkat yang sah
  - ii) Anak belum menikah
  - iii) Anak belum mandiri
  - iv) Anak belum berusia 23 tahun
  - v) Anak yang mendapat tunjangan sebanyak-banyaknya 3 (tiga) anak
  - vi) Anak kandung yang belum masuk pada daftar tunjangan pegawai di tempat lain.
- d) Pegawai Tetap dan Calon Pegawai Tetap laki-laki diberhentikan tunjangan isteri apabila :
  - i) Berpisah atau cerai
  - ii) Isteri meninggal dunia

e) Pegawai Tetap dan Calon Pegawai Tetap laki-laki diberhentikan tunjangan anak apabila :

- 1) anak kandungnya tidak lagi menjadi beban tanggung jawab yang bersangkutan.
- 2) tidak lagi memenuhi persyaratan

Di SDIT Al Ikhlas bentuk kompensasi berupa tunjangan diberikan kepada guru untuk menghargai kinerja yang diberikan sebagaimana hasil wawancara berikut :

Tunjangan adalah bentuk kompensasi lain yang diberikan kepada guru terkait kinerja yang diberikan. Macam tunjangan yang diberikan ada 3 yakni tunjangan struktural, tunjangan fungsional dan tunjangan keluarga. Tunjangan struktural diberikan kepada guru yang mengampu jabatan struktural pada tahun berjalan, lebih khusus lagi guru yang memiliki jabatan struktural dan telah mencapai status calon pegawai tetap dan pegawai tetap akan menerima tunjangan fungsional. Tunjangan keluarga khusus diberikan kepada semua guru laki-laki yang telah memiliki status calon pegawai tetap dan tetap. Hal ini dipertimbangkan karena laki-laki adalah penopang nafkah utama dalam keluarga.<sup>80</sup>

Seorang guru diharapkan tidak hanya memiliki kemampuan memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik, namun juga terampil dalam menjalankan tugas-tugas lain yang dapat mengembangkan kemampuan diri dan memberikan layanan lebih kepada peserta didik. Guru yang dinilai mampu dalam melaksanakan tugas lebih dari mengajar diberikan tambahan tugas mengampu amanah struktural di SDIT Al Ikhlas. Bentuk kompensasi yang diterima jika menjabat amanah struktural adalah tunjangan struktural. Dan bagi guru

---

<sup>80</sup>Nur Rocani, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

yang telah mencapai status calon tetap dan tetap yang menjabat amanah struktural akan menerima tambahan tunjangan fungsional. Khusus bagi guru laki-laki yang berstatus calon tetap dan tetap akan menerima tunjangan keluarga. Hal ini tentunya dapat menjadi motivasi tersendiri bagi guru. Guru yang mampu menunjukkan kinerja lebih dapat menempati jabatan struktural sehingga bentuk kompensasi yang diterima dapat bertambah.

c. Insentif

Bentuk kompensasi yang diberikan kepada guru selain gaji dan tunjangan ada pula insentif. Insentif ini adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan pada guru berdasarkan penambahan kualitas/prestasi kerja dalam rangkaian tugas pokoknya. Bentuk kompensasi yang diterimakan berupa insentif adalah

- 1) Bonus
- 2) Komisi
- 3) Biaya perjalanan dinas
- 4) Tambahan kerja lembur
- 5) Bentuk lain terkait penambahan kualitas/prestasi kerja

Insentif menjadi bagian bentuk kompensasi yang diterima guru sebagai tambahan kerja yang dilakukan diluar kewajibannya. Insentif bersifat insidental artinya tidak tetap setiap bulan. Insentif diberikan kepada guru yang dinilai mampu melaksanakan tugas tambahan dan layak untuk diberikan insentif. Bentuk insentif yang diterima guru bergantung pada jenis tugas yang dilaksanakan. Misalkan seorang guru ditugaskan mengikuti studi banding lembaga maka guru tersebut berhak menerima insentif berupa biaya perjalanan dinas. Dapat juga guru ditugaskan mendampingi peserta didik mengikuti suatu kegiatan di luar sekolah guru tersebut berhak

menerima insentif berupa tambahan kerja lembur. Guru yang dapat menghantarkan peserta didik mengikuti suatu perlombaan dan dapat meraih prestasi dalam perlombaan tersebut maka guru dapat menerima bonus sebagai insentif atas prestasinya.<sup>81</sup>

Insentif ini menjadi tambahan dalam bentuk kompensasi yang diterima guru SDIT Al Ikhlas dalam melakukan kinerja lebih. Insentif diterimakan bagi guru yang dinilai mampu melakukan suatu tambahan kinerja. Sehingga guru dapat memacu semangat menunjukkan diri mampu diberikan suatu tugas lebih dan dapat diperhitungkan kelebihan jam kerjanya dan dapat menerima bentuk kompensasi berupa insentif.

#### d. Santunan

Bentuk kompensasi lain yang diterima guru di SDIT Al Ikhlas adalah santunan. Santunan menjadi bentuk kompensasi yang diberikan pada saat dan kondisi tertentu sebagai bantuan sosial kepada guru dengan tujuan untuk mengurangi beban hidup atau meningkatkan kesejahteraan guru. Macam-macam santunan yang diberikan kepada guru adalah :

- 1) Keringanan Biaya Pendidikan Anak adalah keringanan biaya pendidikan yang diberikan kepada anak kandung yang bersekolah di lingkungan LPI Al Ikhlas dengan jumlah sebanyak-banyaknya 3 anak. Keringanan biaya pendidikan berupa :
  - a) Bebas uang gedung
  - b) Keringanan iuran bulanan/SPP hingga 50%

---

<sup>81</sup>Nur Rocani, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

- c) Keringanan bentuk lain sesuai rekomendasi pengurus Yayasan
- 2) Santunan Sosial Kesehatan adalah santunan yang diberikan kepada seluruh pegawai beserta keluarganya (istri atau suami) beserta anaknya.
  - 3) Santunan Kematian adalah santunan yang diberikan kepada seluruh pegawai apabila meninggal dunia dengan ketentuan yang meninggal adalah
    - a) Diri sendiri
    - b) Suami/istri
    - c) Anak kandung
  - 4) Bantuan Studi Lanjut digolongkan menjadi dua macam yaitu:
    - a) Tugas dari institusi dengan persetujuan badan pengurus.  
Jika pegawai mendapat tugas untuk melanjutkan studi maka pegawai tersebut menerima bantuan hibah biaya pendidikan maksimal sebesar 75%
    - b) Studi lanjut atas kemauan sendiri dengan persetujuan kepala/pimpinan/ketua tidak mendapat hak bantuan biaya kecuali ada ketetapan dari badan pengurus.
  - 5) Santunan Biaya Persalinan diberikan kepada pegawai wanita atau istri pertama sah dari pegawai dengan besaran yang ditentukan unit masing-masing

- 6) Tunjangan Hari Raya adalah tunjangan yang diberikan kepada seluruh pegawai dengan besaran maksimal 1 kali gaji yang diterima minimal pada hari ke 20 bulan ramadhan.
- 7) Santunan Makan Siang adalah santunan yang diberikan kepada pegawai yang bekerja melampaui jam makan menurut mestinya. Santunan makan dapat diberikan berupa uang makan atau konsumsi. Santunan makan akan hangus apabila yang bersangkutan tidak masuk kerja atau tidak mengambalnya. Besar santunan makan tergantung pada unit kerja masing-masing.
- 8) Santunan Dana Pensiun adalah diberikan kepada pegawai yang telah memasuki masa pensiun dan/atau sekurang-kurangnya telah mengabdikan selama 30 tahun. Santunan dana pensiun diberikan kepada Pegawai selama masih hidup. Pegawai yang mendapatkan dana pensiun adalah pegawai yang mengikuti program dana pensiun.

Dalam memberikan santunan guru di SDIT Al Ikhlas sesuai dengan ketentuan Yayasan Al Ikhlas yakni menetapkan besar dan jenis santunan antara status kepegawaian yang satu dengan yang lainnya berbeda. Santunan yang diterima pegawai tetap besar dan jenisnya berbeda dengan calon pegawai tetap, berbeda dengan pegawai kontrak, berbeda dengan pegawai honorer. Macam-macam santunan yang diberikan kepada pegawai tetap adalah :

- a) keringanan biaya pendidikan anak

- b) santunan sosial kesehatan
  - c) santunan kematian
  - d) bantuan studi lanjut
  - e) santunan biaya persalinan
  - f) tunjangan hari raya
  - g) santunan makan siang
  - h) santunan dana pensiun
- 1) Macam-macam santunan yang diberikan kepadacalon pegawai

tetap adalah :

- a) keringanan biaya pendidikan anak
- b) santunan sosial kesehatan
- c) santunan kematian
- d) santunan biaya persalinan
- e) tunjangan hari raya
- f) santunan makan siang

Bagi pegawai dengan status calon pegawai tetap tidak menerima santunan berupa bantuan studi lanjut dan juga santunan dana pensiun.

- 2) Macam-macam santunan yang diberikan kepadapegawai kontrak adalah :

- a) santunan sosial kesehatan
- b) santunan kematian
- c) santunan biaya persalinan

- d) tunjangan hari raya
- e) santunan makan siang

Bagi pegawai dengan status kontrak tidak menerima santunan berupa santunan keringanan biaya pendidikan anak, bantuan studi lanjut, santunan dana pensiun.

- 3) Macam-macam santunan yang diberikan kepada pegawai honorer adalah :

- a) santunan kematian
- b) santunan makan siang

Bagi pegawai dengan status kontrak tidak menerima santunan berupa santunan keringanan biaya pendidikan anak, santunan sosial kesehatan, bantuan studi lanjut, tunjangan hari raya, dan santunan dana pensiun.

Santunan juga menjadi bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas Mantren. Santunan diberikan kepada semua guru dengan jumlah yang berbeda disesuaikan dengan status kepegawaian guru. Jika guru memiliki status sebagai guru tetap maka jumlah santunan yang diterima ada 8 macam seperti yang disebutkan di atas. Namun semakin rendah status kepegawaian guru maka santunan yang diterima juga akan semakin sedikit. Dengan demikian guru akan terus meningkatkan kinerja agar dapat menjadi pegawai tetap sehingga jenis santunan yang diterimakan akan semakin lengkap sebagaimana penuturan Nur Rochani sebagai berikut :



Santunan menjadi kompensasi pelengkap dalam usaha meningkatkan kesejahteraan guru dan mengurangi beban hidup yang ditanggung seorang guru. Di SDIT Al Ikhlas sudah diatur bentuk santunan yang diberikan dan ketetapan bagi guru untuk memperolehnya.<sup>82</sup>

Pemberian bentuk-bentuk kompensasi ini juga diperkuat oleh pernyataan Farista seorang guru Al-qur'an yang menyatakan dirinya adalah guru SDIT Al Ikhlas dengan status kontrak. Di SDIT Al Ikhlas selain menjadi guru dirinya mendapat tugas tambahan sebagai koordinator bidang kegiatan. Tugas yang dilakukan adalah membuat program peningkatan live skill anak dalam bentuk kegiatan yang disesuaikan dengan kompetensi yang diharapkan. Dalam setiap bulan secara rutin dirinya menerima bentuk kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan struktural. Karena statusnya masih kontrak dirinya menjabat struktural namun belum mendapatkan tunjangan fungsional. Namun secara insidental dirinya mendapatkan insentif berupa tambahan kerja lembur dalam menjalankan tugasnya. Dirinya menyatakan cukup senang karena kinerjanya dihargai sesuai dengan yang dilaksanakan. Dan juga dirinya terpacu untuk melakukan kinerja lebih agar dapat menjadi pegawai tetap di SDIT Al Ikhlas sebagaimana dalam hasil wawancara sebagai berikut :

Saya sekarang masih sebagai guru kontrak di SDIT Al Ikhlas. Selain mengajar saya sekarang menjalankan amanah sebagai koordinator bidang kegiatan. Bentuk kompensasi yang rutin saya terima setiap bulan adalah gaji dan tunjangan struktural. Saya belum menerima tunjangan fungsional karena status saya masih guru kontrak belum menjadi guru calon tetap ataupun tetap. Terkait kerja tambahan yang saya lakukan saya diberikan insentif yang disesuaikan dengan tugas yang saya lakukan. Jika saya masuk dari pagi dan pulang sore hari

---

<sup>82</sup>Nur Rocani, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

saya mendapat jatah santunan makan siang dari sekolah. Beberapa waktu yang lalu saya juga mengalami musibah kecelakaan sepeda motor dan sekolah juga memberikan santunan kesehatan kepada saya. Hal ini membuat saya merasa senang bekerja di SDIT Al Ikhlas. Saya juga termotivasi untuk menunjukkan kinerja lebih sehingga status kepegawaian saya dapat naik menjadi guru calon tetap atau nanti guru tetap.<sup>83</sup>

Pernyataan Farista juga diperkuat oleh Nova Wulansari sebagai berikut :

Saya guru matematika di SDIT Al Ikhlas. Saya bergabung dengan sekolah ini sejak 1 tahun yang lalu. Saat ini status saya masih sebagai guru honorer. Setiap bulan bentuk kompensasi yang saya terima berupa gaji pokok saja. Terkadang saya juga menerima insentif bila saya bertugas menguti seminar, atau melakukan pendampingan dalam kegiatan anak-anak. Jika mengajar sampai sore saya mendapat jatah makan siang dari sekolah. Saya mengetahui bentuk kompensasi bagi guru disini bermacam-macam. Ini membuat saya merasa bersemangat untuk meningkatkan kualitas kerja saya agar status saya juga dapat memenuhi sebagai guru kontrak sehingga bentuk kompensasi saya juga bertambah.<sup>84</sup>

Selain keempat bentuk kompensasi di atas terdapat pula bentuk kompensasi non financial yang diberikan kepada guru berupa cuti yang diatur sebagai berikut :

- a. Pejabat yang berhak memberi cuti pegawai adalah pimpinan/kepala/ketua unit kerja/amal usaha, kecuali cuti di luar tanggungan institusi perijinannya dilakukan oleh ketua badan pengurus.
- b. Cuti yang diberikan kepada pegawai untuk hal-hal sebagai berikut :
  - 1) Cuti tahunan

<sup>83</sup>Farista, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

<sup>84</sup>Nova Wulansari, wawancara, Mantren, 19 Desember 2016

- a) Pegawai yang telah bekerja secara terus-menerus selama satu tahun berhak mendapatkan cuti tahunan selama 12 hari kerja (2 minggu).
  - b) Cuti tahunan yang tidak diambil pada tahun yang bersangkutan tidak dapat diambil pada tahun berikutnya (hangus).
  - c) Cuti tahunan dapat diberikan pada waktu bersamaan dengan hari libur semester atau libur besar sekolah.
  - d) Khusus untuk tenaga pendidik cuti tahunan diberikan pada saat liburan sekolah.
  - e) Untuk karyawan, pengambilan cuti dijadwalkan sesuai dengan tugas dan tenaga yang ada.
  - f) Cuti tahunan tidak dapat diambil 12 hari berturut-turut.
  - g) Hak cuti tahunan dapat berkurang atau hangus disebabkan pelanggaran disiplin dengan ketetapan pimpinan/ketua/kepala unit kerja.
  - h) Pegawai yang akan mengambil hak cutinya wajib membuat surat permohonan dan melaksanakan cutinya setelah ada surat keputusan
- 2) Cuti melahirkan
- a) Cuti melahirkan diberikan kepada pegawai wanita baik pegawai tetap, calon pegawai tetap, maupun pegawai kontrak.
  - b) Cuti melahirkan tidak diberikan kepada pegawai wanita yang berstatus honorer.

- c) Lamanya cuti bersalin ditetapkan selama 12 minggu yang pengaturannya disesuaikan kebutuhan pegawai bersangkutan.
  - d) Bila pegawai wanita setelah melahirkan tidak merawat anaknya, maka ketentuan cutinya berdasarkan pertimbangan dokter atau ketetapan atasannya
  - e) Guru yang sedang cuti melahirkan, hanya mendapatkan gaji atau ketentuan lain dari Pengurus Yayasan
- 3) Cuti karena alasan sangat penting
- Cuti karena alasan penting antara lain :
- a) Cuti karena ditinggal mati suami, maka cutinya maksimal selama 1 bulan dengan gaji penuh.
  - b) Cuti karena ditinggal mati istri, maka cutinya paling lama 10 hari.
  - c) Cuti karena melaksanakan perkawinan untuk dirinya sendiri, maka cutinya paling lama 1 minggu.
  - d) Cuti karena kematian ayah, ibu, anak, maka cutinya paling lama 1 minggu.
  - e) Cuti karena melaksanakan ibadah haji, maka cutinya paling lama 50 hari.
  - f) Cuti karena melaksanakan ibadah umroh, maka cutinya paling lama 15 hari.
  - g) Cuti karena keputusan badan pengurus yayasan
  - h) Untuk mendapatkan cuti karena alasan penting, yang bersangkutan harus mengajukan permohonan tertulis kepada

pimpinan/kepala/ketua unit kerja/amal usaha, disertai dengan alasan pengambilan cutinya.

- i) Bila masa cutinya melebihi 30 hari kerja kecuali haji maka yang bersangkutan hanya berhak mendapatkan gaji.

Nur Rochani menjelaskan ketentuan mengenai cuti dalam wawancara sebagai berikut :

Cuti diberikan sebagai bentuk kemudahan bagi guru yang tidak dapat melaksanakan kewajiban mengajar dikarenakan alasan yang penting. Cuti dapat diambil oleh seorang guru untuk melaksanakan kepentingannya tanpa harus mengundurkan diri atau keluar dari SDIT Al Ikhlas.

Cuti menjadi suatu bentuk kemudahan yang diberikan sekolah bagi guru yang tidak dapat melaksanakan kewajiban mengajar dikarenakan alasan yang penting. Cuti ini dapat diambil guru untuk melaksanakan kepentingannya tanpa harus mengundurkan diri atau keluar dari SDIT Al Ikhlas.

Untuk memperkuat data, penulis melakukan pengamatan di SDIT Al Ikhlas dan menemukan di meja guru tersedia teh manis dan snack ringan. Selain itu di pojok ruangan kantor terdapat dispenser galon air mineral. Di siang harinya ada pula tempat yang disiapkan sebagai tempat makan bagi guru.<sup>85</sup> SDIT Al Ikhlas merupakan sekolah Full Day Scholly yang masa belajarnya lebih panjang dari sekola pada umumnya. Jam belajar di sekolah sampai pukul 15.30 WIB.

---

<sup>85</sup>Observasi, Bentuk-Bentuk Kompensasi Bagi Guru, 08 Oktober 2016

Samadi tukang kebun di SDIT Al Iklas menyatakan setiap pagi setelah membersihkan seluruh ruangan yang ada di sekolah dirinya bertugas untuk menyiapkan teh manis bagi seluruh guru dan karyawan yang ada di SDIT. Khusus pada hari sabtu dirinya mendapat tugas tambahan untuk menyiapkan snack ringan. Setelah pekerjaan selesai, dirinya melanjutkan membersihkan sampah sisa jajan anak-anak waktu istirahat.

Saya sudah 10 tahun bekerja di SDIT Al Ikhlas. Setiap pagi sebelum guru dan murid datang ke sekolah saya membersihkan ruang-ruang kelas, membuka pintu dan membersihkan halaman. Setelah semua selesai saya bergegas menyiapkan teh manis untuk semua guru. Setiap sabtu saya juga berbelanja bermacam snack untuk guru. Setiap siang hari, saya mengambil jatah makan siang bagi guru. Jatah makan siang disiapkan oleh pegawai dapur SDIT Al Ikhlas. Pegawai dapur selain menyiapkan makan siang bagi anak yang pulang sore hari juga menyiapkan makan siang bagi guru.<sup>86</sup>

Selain menemukan bentuk kompensasi berupa santunan makan penulis menjumpai disebelah ruangan kantor guru ada ruangan yang dijadikan ruangan UKS. Diruangan tersebut terdapat dipan dan kasur tempat tidur serta di sudut pojok terdapat almari yang berisi alat kesehatan seperti tensimeter, kotak obat, beberapa vitamin dan lain-lain.<sup>87</sup> Pada ruangan tersebut ditunggu oleh seorang petugas UKS. Sandra petugas tersebut menuturkan dirinya bekerja sebagai petugas kesehatan yang melayani jika ada murid atau guru yang sedang sakit. Misalkan saja ada anak yang terluka karena jatuh saat bermain dirinya memberikan perawatan. Selain itu kadang beberapa guru meminta untuk diukur tensi darahnya karena merasa pusing atau tidak enak badan. Jika terjadi gejala

---

<sup>86</sup>Samadi, wawancara, Mantren, 8 Oktober 2016

<sup>87</sup>Observasi, Bentuk-Bentuk Kompensasi Bagi Guru, 08 Oktober 2016

sakit Sandra bertugas memberikan obat atau vitamin sesuai kebutuhan. Sandra menyatakan dirinya bukan pegawai di SDIT namun pegawai dari klinik yang bekerjasama dengan SDIT untuk menjalankan layanan kesehatan bagi guru dan murid. Segala kompensasi yang diterima berasal dari klinik tempat dirinya bekerja sebagai mana penuturannya berikut :

Saya menjadi petugas UKS di SDIT Al Ikhlas atas tugas dari klinik tempat saya bekerja. Saya memberikan layanan bagi murid atau guru yang sakit. Misalkan ada murid yang terluka atau sakit biasanya dirawat sementara di UKS. Selain murid juga guru-guru sering datang ke UKS misalkan untuk tensi darah, meminta vitamin atau obat jika kondisinya kurang sehat.<sup>88</sup>

Kesehatan guru juga menjadi perhatian di SDIT Al Ikhlas. Adanya petugas khusus pelayanan kesehatan sangat membantu guru yang sedang kurang sehat dalam menjalankan tugas mengajar dapat segera tertangani. Hal ini diharapkan guru selalu fit dalam memberikan layanan kepada peserta didik.

Bentuk kompensasi yang diterimakan oleh guru di SDIT Al Ikhlas ada 4 macam yakni gaji, tunjangan, insentif dan santunan. Nur Rochani menuturkan dalam memberikan bentuk kompensasi kepada guru jumlah yang diterima oleh guru diperhitungkan sesuai pengaturan di SDIT Al Ikhlas. Sebagaimana dalam wawancara sebagai berikut :

Terkait dengan jumlah kompensasi yang diterimakan oleh masing-masing guru diperhitungkan sesuai dengan ketetapan di SDIT Al Ikhlas. Sumber dana bagi kompensasi guru ditetapkan dari SPP peserta didik dan juga dana BOS. Jumlah kompensasi yang diberikan kepada guru dapat berubah-ubah disesuaikan dengan jumlah murid pada tahun anggaran berjalan.

---

<sup>88</sup>Sandra, Wawancara, Mantren, 08 Oktober 2016

Perhitungan dalam pembagian sumber pembayaran SPP adalah 100% penggunaannya adalah 60% dari pembayaran SPP dipergunakan untuk kepegawaian, 10% anggaran kurikulum, 10 % anggaran kegiatan, 10% anggaran sarana dan prasarana, 10 % anggaran kesiswaan.

Ketetapan pengaturan kompensasi bagi guru yang diberikan dalam bentuk gaji pokok bagi guru berdasarkan status kepegawaian setiap bulan ketentuannya adalah guru dengan status PTY (Pegawai Tetap Yayasan) menerima 80% dari standar UMR kabupaten Magetan, guru dengan status CPTY (Calon Pegawai Tetap Yayasan) menerima 60% dari standar UMR Kabupaten Magetan. Guru dengan status kontrak menerima 50% dari standar UMR Kabupaten Magetan dan terakhir guru dengan status honorer menerima 30% dari standar UMR kabupaten Magetan.

Kemudian untuk tunjangan guru dengan jabatan struktural ditetapkan berdasarkan jumlah murid pada tahun berjalan. Tunjangan dihitung dengan kalkulasi 10% dari dana kepegawaian yang diterima berdasarkan jumlah murid. 10% dana kepegawaian ini dikelola untuk dibagi berdasarkan status jabatan struktural. Tunjangan fungsional yang melekat pada status pegawai tetap yang mengampu amanah struktural diperhitungkan 5% dari jumlah murid secara keseluruhan. Perhitungan insentif dikelola dapat dari dana SPP ataupun dana BOS.

Dari pemaparan Nur Rochani dapat dikatakan bentuk kompensasi yang diterima oleh guru di SDIT Al Ikhlas berupa gaji, tunjangan, insentif.

Perhitungan pemberian bentuk kompensasi bersumber dari dana pembayaran SPP peserta didik dan BOS. Kedua sumber diatas dikelola dengan pengaturan yang disesuaikan dengan ketentuan dari SDIT Al Ikhlas.

Secara keseluruhan ada 4 bentuk kompensasi yang diterima oleh guru di SDIT Al Ikhlas yaitu gaji, tunjangan, insentif dan santunan. Ada pula bentuk kompensasi secara non financial yang ditetapkan berupa cuti. Keempat bentuk tersebut penerimaannya disesuaikan dengan kinerja yang diberikan guru kepada lembaga. Jika seorang guru dapat menunjukkan



kinerja secara baik sesuai dengan aturan dan syarat ketentuan maka bentuk kompensasi yang diterima guru tersebut akan semakin lengkap.

## **2. Tahapan Sistem Kompensasi Guru di SDIT Al Ikhlas Mantren**

Sistem kompensasi di suatu organisasi harus diatur dengan perumusan yang cermat dan hati-hati. Karena kompensasi menjadi hal yang sensitif dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Sistem kompensasi harus didasarkan rasa keadilan bagi seluruh karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan yang berada dalam organisasi tersebut.

Pengaturan kompensasi bagi pegawai di Yayasan Al Ikhlas Mantren juga telah ditetapkan mengacu dalam aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren sebagaimana diungkapkan bapak Nur Rochani sebagai berikut :

Sistem kompensasi yang ada di SDIT Al Ikhlas telah berjalan selama 8 tahun dan terus dilakukan perbaikan. Awalnya dulu seluruh guru dan pegawai yang ada di SDIT Al Ikhlas bergabung di SDIT Al Ikhlas dengan komitmen untuk mencari ridha Allah dengan pengabdian ikut berjuang di jalan pendidikan pendidikan dan juga mengimplementasikan keilmuan yang dimiliki. Namun pada waktu evaluasi tahunan yang dilaksanakan SDIT Al Ikhlas ditemukan kendala ada beberapa guru yang hadir terlambat ke sekolah atau kadang tidak hadir karena harus melaksanakan pekerjaan lain sebagai upaya pemenuhan kebutuhan keluarga. SDIT tidak mampu mengikat guru tersebut karena belum ada aturan yang baku dalam mengatur personalia yang ada serta belum ditetapkan sebuah sistem dalam memberikan penghargaan kepada guru. Dulu guru setiap bulan hanya menerima gaji saja, tanpa ada perhitungan yang jelas terkait beban kinerja yang dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut pengurus melakukan musyawarah untuk mengatasi kendala yang ada dengan membuat aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren yang didalamnya juga mengatur kompensasi dan kesejahteraan yang diterima pegawai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya agar guru tidak lagi harus mencari pekerjaan lain untuk memenuhi kebutuhan dan fokus melaksanakan layanan kepada peserta didik.

Dari pemaparan diatas latar belakang adanya sebuah sistem dalam Yayasan Al Ikhlas ditujukan untuk mengikat guru yang ada agar dapat memenuhi kinerja beban mengajar dan memberikan rasa keadilan dalam penetapan kompensasi bagi guru. Harapannya guru tidak lagi mencari pekerjaan sampingan di luar lembaga untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya dan fokus dalam upaya layanan terhadap peserta didik.

Pernyataan kepala sekolah diperkuat oleh Epy Kristiawan selaku guru di SDIT Al Ikhlas Mantren. Dirinya bergabung di SDIT Al Ikhlas sejak tahun 2002 hingga saat ini. Pada awal bergabung dirinya memiliki motivasi untuk menyumbangkan ilmu pengetahuannya dalam bidang pendidikan. Pada waktu itu dirinya belum berkeluarga, sehingga beban ekonomi masih bergantung pada orang tua. Namun sejak 2004 dirinya berkeluarga dan beban ekonomi yang harus ditanggung dirinya mulai berfikir untuk mencari tambahan penghasilan diluar mengajar agar dapat mencukupi kebutuhan keluarga. Terkadang dirinya terlambat hadir ke sekolah dan bahkan tidak memenuhi jam mengajar karena harus menunaikan pekerjaan di luar mengajar. Namun sejak diberlakukanya aturan kepegawaian yang juga mengatur kompensasi bagi guru dirinya merasa cukup bekerja sebagai pengajar. Dirinya tidak perlu mencari pekerjaan lain di luar tugas sebagai seorang guru. Hasil wawancara yang diperoleh peneliti dengan bapak Epy Kristiawan adalah sebagai berikut :

Dahulu rasanya berat mengajar sebagai seorang guru. Walaupun awalnya saya setelah lulus kuliah ingin mengabdikan ilmu yang saya miliki di bidang pendidikan. Dahulu waktu awal saya jadi guru saya masih bujang, sehingga saya tidak memiliki tanggungan ekonomi bagi keluarga. Saya merasa senang dapat mengajarkan ilmu yang saya miliki dan itu saya harapkan dapat menjadi amal kebaikan bagi saya. Namun sejak tahun 2004 saya menikah, saya harus berusaha menghidupi istri saya, dan setahun kemudian lahir anak kami sehingga beban ekonomi kami semakin bertambah. Saya tidak mungkin menggantungkan ekonomi dari orang tua. Sehingga pada waktu itu saya mengambil sikap untuk mencari pekerjaan lain selain mengajar yang mampu menopang ekonomi keluarga. Namun kecintaan saya pada mengajar tidak ingin saya tinggalkan sehingga saya harus menjalani beberapa pekerjaan sekaligus. dulu saya kadang jadi supir carteran, berjualan apa saja untuk mencukupi kebutuhan keluarga. Pekerjaan yang saya lakukan terkadang membuat saya harus meninggalkan jam mengajar yang seharusnya saya laksanakan. Namun terkadang alasan ekonomi membuat saya tetap harus menjalani pekerjaan lain. Alhamdulillah setelah yayasan Al Ikhlas menetapkan aturan kepegawaian yang juga mengatur kompensasi bagi guru saya merasa terbantu dalam pemenuhan ekonomi keluarga. Sehingga saya meninggalkan pekerjaan saya yang lain dan sekarang saya fokus untuk mengajar dan memberikan layanan pendidikan bagi murid.<sup>89</sup>

Penetapan kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas mengacu pada ketentuan Yayasan Al Ikhlas dengan tahapan-tahapan yang telah dibakukan. Seperti yang dituturkan oleh bapak Nur Rochani sebagai berikut :

Sebelum mengatur kompensasi sekolah menetapkan kebutuhan guru yang ada untuk menjadi tenaga pendidik di SDIT Al Ikhlas. Dahulu Tahun 2003 kami memiliki 8 orang guru dengan jumlah murid 71. Ini dirasa cukup untuk memberikan layanan kepada murid dengan perbandingan jumlah guru. Walaupun kadang ada guru yang ijin tidak hadir dengan berbagai alasan namun masih dapat digantikan oleh guru yang lain. Namun seiring dengan kemajuan sekolah murid kami bertambah banyak dan jumlah guru tidak mampu memenuhi layanan bagi peserta didik. Sehingga kami mengajukan kepada ketua Yayasan agar dapat menambah personalia guru di SDIT. Beberapa orang mendaftar menjadi guru dan dilakukan seleksi untuk dapat menjadi

---

<sup>89</sup>Epy Kristiawan, wawancara, Mantren, 5 Oktober 2016

guru. Tahapan seleksi mengikuti ketentuan dari yayasan Al Ikhlas. Guru yang diterima harus memenuhi syarat-syarat menjadi seorang guru di SDIT Al Ikhlas dibuktikan dengan menandatangani komitmen pegawai. Tingkatan kepegawaian juga mengacu kepada aturan yang berlaku.

Tahap awal bergabung menjadi guru di SDIT Al Ikhlas dilaksanakan seleksi dan persyaratan agar dapat menjadi pegawai yang mengacu pada aturan kepegawaian sebagaimana yang ketentuan Bab II sebagai berikut :

90

a. Seleksi Pegawai

- 1) Perekrutan guru terbuka untuk umum dan disebarakan melalui informan, media massa cetak dan elektronik.
- 2) Perekrutan dan seleksi guru dilakukan oleh pengurus yayasan Al Ikhlas berdasarkan kebutuhan dengan tahapan mekanisme sebagai berikut :
  - a) seleksi administrasi
  - b) wawancara
  - c) uji kelayakan dalam waktu minimal satu pekan dan maksimal sampai dua pekan.
  - d) uji magang pengabdian dalam waktu minimal enam bulan dan maksimal satu tahun.
- 3) Materi seleksi meliputi : komitmen diri, sikap, ketrampilan, kompetensi tugas, tsaqafah islamiyah dan komitmen terhadap perjuangan Islam. .

---

<sup>90</sup>Dokumentasi, Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren, 2016

- 4) Setiap guru yang lolos tes seleksi wajib menandatangani surat kontrak kerja dan standar kelayakan personalia Al Ikhlas.
  - 5) Setelah mengikuti seluruh proses seleksi, selanjutnya akan diturunkan surat keputusan tentang hasil seleksi.
  - 6) Calon guru yang diterima mendapatkan surat keputusan sebagai pegawai kontrak dan yang tidak diterima dapat mengajukan lamaran baru untuk mengikuti proses seleksi pegawai mulai dari awal
- b. Persyaratan Pegawai
- Syarat menjadi seorang guru di SDIT Al Ikhlas ditetapkan sebagai berikut:
- 1) Pendidikan : Sekurang-kurangnya berijazah S1
  - 2) Kepribadian
    - a) Beragama Islam dengan akidah dan ibadah yang benar.
    - b) Memiliki loyalitas dan integritas terhadap perjuangan Islam dalam wadah Yayasan Al Ikhlas
    - c) Sehat jasmani dan mental
    - d) Berakhlak Karimah
    - e) Pekerja keras dan sanggup melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
    - f) Jujur, Semangat. Disiplin dan Mandiri
    - g) Senantiasa berproses meningkatkan kualitas ilmu dan prestasi kerja.

h) Tidak terlibat tindak kriminal, merokok dan narkoba.

### 3) Administratif

a) Pelamar mengajukan permohonan secara tertulis dengan dilengkapi persyaratan yang meliputi:

b) Foto copy ijazah dan transkrip nilai yang telah dilegalisir

c) Photo ukuran 4 x 6 berwarna sebanyak 3 lembar,

d) Identitas diri (KTP atau KSK) yang masih berlaku.

e) Surat keterangan sehat dari dokter (bila diperlukan)

f) Surat pernyataan tidak menjadi pengurus partai politik.

g) Pegawai honorer yang mengajukan diri menjadi pegawai kontrak harus mengikuti seleksi sebagaimana calon pegawai baru dan mendapat persetujuan kepala unit kerja/amal usahamasing-masing.

h) Apabila ternyata dikemudian hari data yang dipakai sebagai pertimbangan pengangkatan pegawai ternyata palsu atau tidak benar, maka status dan hak pegawai yang bersangkutan dinyatakan gugur.

Nur Rochani menuturkan dalam wawancara sebagai berikut :

Seluruh pegawai sebelumnya telah melewati tahap seleksi dan telah memenuhi persyaratan yang dikualifikasikan sehingga dapat menjadi guru di SDIT Al Ikhlas. Selanjutnya setelah diterima akan ditetapkan status kepegawaian sesuai ketentuan dalam aturan kepegawaian.<sup>91</sup>

Dari pemaparan tersebut diketahui setelah pelamar melakukan seleksi dan telah memenuhi persyaratan sesuai yang ditentukan serta dinyatakan

---

<sup>91</sup>Nur Rochani Hasym, Wawancara, Mantren, 8 Oktober 2016

diterima menjadi guru di SDIT selanjutnya akan ditetapkan status kepegawaiannya. Ketentuan dalam kepegawaian di Yayasan Al Ikhlas tertuang dalam buku aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas pasal 3 sebagai berikut :<sup>92</sup>

Jenis pegawai yang ada di Yayasan Al Ikhlas adalah terbagi sebagai berikut :

- a. Pegawai Tetap adalah pegawai yang telah diangkat oleh Badan Pengurus berdasarkan SK pengangkatan untuk masa pengabdian sampai usia pensiun.
- b. Calon Pegawai Tetap adalah pegawai kontrak yang diangkat oleh Badan Pengurus berdasarkan SK pengangkatan untuk menjalani masa uji coba menjadi Pegawai Tetap dengan batas waktu minimal 2 (dua) tahun anggaran.
- c. Pegawai Kontrak adalah pegawai yang diangkat oleh Badan Pengurus berdasarkan SK pengangkatan untuk masa pengabdian 1 (satu) tahun anggaran dan dapat diperpanjang lagi serta dapat diusulkan menjadi calon pegawai tetap jika memenuhi persyaratan.
- d. Pegawai Kontrak Tugas adalah kader binaan Al Ikhlas yang ditugaskan untuk mengabdikan di unit kerja dan/atau amal usaha untuk masa pengabdian 5 (lima) tahun yang telah melakukan penandatanganan naskah kesepakatan pengabdian dengan Badan Pengurus yang selanjutnya secara otomatis menjadi calon pegawai tetap.

---

<sup>92</sup>Dokumentasi, Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren, 2016

- e. Pegawai Honorer adalah pegawai yang diangkat oleh Pimpinan / Kepala / Ketua Unit Lembaga atau Amal Usaha berdasarkan SK pengangkatan untuk masa pengabdian 1 (satu) tahun anggaran dan dapat diperpanjang lagi serta dapat diusulkan menjadi pegawai kontrak jika memenuhi persyaratan.

Ketetapan kepegawain di SDIT Al Ikhlas berdasar pada ketentuan status pegawai Yayasan. Penjelasan bapak Nur Rochani menerangkan pada unit SDIT Al Ikhlas terdapat 3 jenis pegawai yaitu guru dengan status pegawai tetap, guru dengan status kontrak, guru dengan status honorer. Penetapan status guru ditentukan oleh Badan Pengurus Yayasan Al Ikhlas sesuai dengan beban kerja dan amanah yang ditanggungnya. Setiap guru dengan status guru tetap memiliki jam kerja selama 40 jam per minggu, guru dengan status kontrak memiliki jam kerja sebanyak 36 jam per minggu, dan guru dengan status honorer beban kerjanya 30 jam per minggu. Masing-masing guru akan terus dipantau kinerjanya dan apabila kinerja yang ditunjukkan memenuhi kriteria, maka guru tersebut berhak diusulkan oleh kepala sekolah untuk dapat menaikkan status kepegawaiannya. Sebaliknya jika guru yang bersangkutan tidak dapat memenuhi jam kerja yang ditetapkan tanpa alasan yang bisa diterima maka akan diturunkan status kepegawaiannya. Seperti yang disampaikan kepada peneliti berikut ini :

Pada unit SDIT ada 3 status kepegawaian sesuai dengan ketentuan Yayasan yaitu status guru tetap, guru kontrak, dan guru honorer. Penetapan ini sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh badan pengurus Yayasan Al Ikhlas. Setiap guru dengan status guru tetap



memiliki jam kerja selama 40 jam per minggu, guru dengan status kontrak memiliki jam kerja sebanyak 36 jam per minggu, dan guru dengan status honorer beban kerjanya 30 jam per minggu. Masing-masing guru akan terus dipantau kinerjanya dan apabila kinerja yang ditunjukkan memenuhi kriteria, maka guru tersebut berhak diusulkan oleh kepala sekolah untuk dapat menaikkan status kepegawaiannya. Sebaliknya jika guru yang bersangkutan tidak dapat memenuhi jam kerja yang ditetapkan tanpa alasan yang bisa diterima maka akan diturunkan status kepegawaiannya.<sup>93</sup>

Mengenai status kepegawaian juga diungkapkan oleh H. Sjamsuddin yaitu penetapan status kepegawaian berdasar kepada kriteria yang mampu dipenuhi oleh seorang pegawai seperti tertera di bawah ini :

Pada setiap unit usaha di Yayasan Al Ikhlas ditetapkan pegawai mengacu pada ketentuan aturan kepegawaian. Pegawai yang mampu memenuhi kriteria dapat menduduki sebuah status kepegawaian berdasarkan kinerjanya. Setiap unit jenis pegawai berbeda tidak semua unit harus ada 5 status kepegawaian. Pegawai yang menunjukkan kerja yang baik dapat dipertimbangkan oleh badan pengurus untuk naik status kepegawaiannya.<sup>94</sup>

Penetapan status kepegawaian dalam aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas diatur dalam bab VI sebagai berikut :<sup>95</sup>

a. Pengangkatan pegawai

Pengangkatan pegawai tetap, calon pegawai tetap, kontrak, honorer, dan magang di semua unit bidang Yayasan Al Ikhlas ketentuannya adalah :

- 1) Pengangkatan pegawai tetap dilakukan oleh Ketua Pengurus Pelaksana Harian Yayasan untuk masa kerja sampai usia pensiun yaitu 60 tahun atau lebih sepanjang diperlukan dengan menandatangani kontrak kerja antara kedua belah pihak.

<sup>93</sup>Nur Rochani Hasym, Wawancara, Mantren, 4 Oktober 2016

<sup>94</sup>Sjamsuddin, Wawancara, Mantren, 9 Oktober 2016

<sup>95</sup>Dokumentasi, Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren, 2016

- 2) Pengangkatan menjadi calon pegawai tetap dan pegawai kontrak dilakukan oleh ketua Ketua Badan Pengurus Harian Yayasan selama masa uji coba berlangsung dengan menandatangani kontrak kerja antara kedua belah pihak.
- 3) Calon pegawai tetap dapat diusulkan menjadi pegawai tetap bila telah menjalani masa uji coba sekurang-kurangnya :
  - a) 2 (dua) tahun dengan hasil penilaian kualitas kerja, komitmen dan loyalitas kelembagaan sangat baik
  - b) 4(empat) tahun bagi calon pegawai dengan hasil penilaian kualitas kerja, komitmen dan loyalitas baik
  - c) 6(enam) tahun bagi calon pegawai yang mendapat nilai akumulatif kualitas kerja, komitmen dan loyalitas cukup .
- 4) Calon pegawai tetap yang tidak memenuhi kriteria menjadi pegawai tetap sampai masa uji coba berakhir yaitu 8 (delapan) tahun, tidak diterima sebagai pegawai tetap dan dinyatakan gugur menjadi calon pegawai tetap sehingga hanya bisa menjadi pegawai kontrak dan/atau honorer.
- 5) Pegawai Kontrak dapat diusulkan menjadi calon pegawai tetap apabila :
  - a) Ada kesiapan dari pegawai yang bersangkutan untuk diangkat menjadi calon pegawai tetap.
  - b) Telah bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun di unit kerja dan/atau amal usaha.

- c) Selama menjalani masa kontrak, pegawai yang bersangkutan memiliki hasil penilaian kualitas kerja, komitmen dan loyalitas kelembagaan baik.
  - 6) Pegawai yang tidak lolos dalam usulan kenaikan status pegawai maka dapat diusulkan kembali pada tahun berikutnya.
  - 7) Pegawai Honorer dapat diusulkan menjadi Pegawai Kontrak apabila:
    - a) Ada kesiapan dari pegawai yang bersangkutan untuk diangkat menjadi pegawai kontrak.
    - b) Telah bekerja sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun di unit kerja dan/atau amal usaha.
    - c) Selama menjalani masa kerja, pegawai yang bersangkutan memiliki hasil penilaian kualitas kerja, komitmen dan loyalitas kelembagaan dengan nilai baik.
  - b. Perubahan status
- Penetapan perubahan status di semua unit yayasan Al Ikhlas antren ditetapkan sebagai berikut :
- 1) Perubahan status dan kenaikan pangkat khusus untuk pegawai tetap yang ditetapkan oleh Ketua Badan Pengawas dilakukan pada awal bulan Januari.
  - 2) Usulan kenaikan pangkat diajukan oleh Pimpinan/Kepala/Ketua dari Unit Kerja/Amal Usaha kepada Badan Pengurus Yayasan selambat-lambatnya pada tanggal 10 Oktober pada tahun yang bersangkutan

dan dilengkapi dengan data-data terkait pegawai yang bersangkutan sebagai bahan pertimbangan.

- 3) Pemberian kenaikan pangkat berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat khusus.
- 4) Kenaikan pangkat reguler adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada setiap pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan tanpa memperhatikan jabatan yang dipangkunya.
- 5) Masa kerja dihitung 1 (satu) tahun jika pada tanggal 1 Januari telah bekerja sekurang-kurangnya 8 bulan.
- 6) Kenaikan pangkat khusus adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai dikarenakan oleh kenaikan jenjang pendidikan.
  - a) Apabila saat menyelesaikan studi keangkatannya di bawah keangkatan awal, maka langsung dipromosikan ke pangkat studi lanjut (S2 = IIIb; S3 = IIIc).
  - b) Apabila saat menyelesaikan studi keangkatannya melebihi pangkat awal, maka kenaikan pangkat untuk lulusan S1 senilai 1 tahun masa kerja, lulus S2 senilai 2 tahun masa kerja, lulus s3 senilai 3 tahun masa kerja

c. Kenaikan pangkat

Dalam menempati suatu pangkat tertentu ditetapkan prasyarat kenaikan pangkat sebagai berikut :

- 1) Kenaikan pangkat reguler ke dalam pangkat setingkat lebih tinggi hanya dapat diberikan kepada pegawai tetap dengan kriteria sebagai berikut :
  - a) Telah 3 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki dan setiap unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan/Daftar Pantauan Kualitas Kerja, komitmen dan loyalitas pada 3 tahun tersebut bernilai baik sekali
  - b) Telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki dan setiap unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan/Daftar Pantauan Kualitas Kerja, komitmen dan loyalitas pada 4 tahun tersebut sekurang-kurangnya bernilai baik
  - c) Telah 5 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki dan setiap unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan/Daftar Pantauan Kualitas Pekerjaan, komitmen dan loyalitas pada 5 tahun tersebut bernilai cukup
- 2) Bagi pegawai yang dalam DP3/DPKK, komitmen dan loyalitas terdapat unsur penilaian yang bernilai kurang, maka tidak dapat dipertimbangkan kenaikan pangkatnya, sehingga pegawai yang bersangkutan tetap pada pangkat sebelumnya.
- 3) Pegawai yang ditetapkan mendapat kenaikan pangkat diharuskan menjalani “amal shalih khusus” yang ditetapkan Badan Pengurus sesuai dengan bidang pekerjaannya

## d. Nama dan golongan kepangkatan

Daftar golongan/ruang, pangkat dan jenjang SDM yang ditetapkan bagi seluruh pegawai di semua unit bidang Yayasan Al Ikhlas adalah :

Golongan / Ruang	Pangkat	Jenjang SDM
IA	Juru Muda	Pemula
IIA	Juru Muda Tingkat I	
IC	Juru	
ID	Juru Tingkat I	
IIA	Pengatur Muda	Terampil
IIB	Pengatur Muda Tingkat I	
IIC	Pengatur	
IID	Pengatur Tingkat I	
IIIA	Penata Muda	Madya
IIIB	Penata Muda Tingkat I	
IIIC	Penata	
IIID	Penata Tingkat I	
IVA	Pembina	Ahli
IVB	Pembina Tingkat I	
IVC	Pembina Utama Muda	
IVD	Pembina Utama Madya	Pembina
IVE	Pembina Utama	

### Jenjang Kualitas SDM

- Pemula : Masih perlu pemantaban aspek keimanan, sikap, keahlian dan etos kerja
- Terampil : Etos kerja sudah mantap dan masih perlu pemantaban aspek keimanan, sikap dan keahlian
- Madya : Etos kerja dan keimanan sudah mantap, tetapi masih perlu pemantapan aspek sikap dan keahlian
- Ahli : Etos kerja, keimanan, sikap dan keahlian sudah mantap
- Pembina : Etos kerja, keimanan, sikap dan keahlian sudah mantap
- Mampu melakukan pembimbingan terhadap orang lain dan pengembangan diri sendiri.

#### e. Kenaikan pangkat reguler

Kenaikan pangkat reguler bagi seluruh pegawai di unit bidang Yayasan Al Ikhlas ditentukan atas dasar pendidikan ditentukan sebagai berikut:

Pendidikan	Pangkat Awal
S D	IA
S M P	IB
S M A / SMK	ID
D1/ setara diploma 1	IIA
Akta II / D2/ D3 Politeknik	IIB
Akta III / D3	IIC

Sarjana / Akta IV	IIIA
Pasca Sarjana / Akta V	IIIB
Doktor	IIIC
Profesor	IIID

Kepala sekolah menyampaikan Setiap guru yang telah berstatus sebagai guru SDIT Al Ikhlas baik guru honorer, kontrak dan tetap harus menjalankan kewajiban, memenuhi tanggung jawab, memperhatikan larangan yang tidak diperkenankan bagi pegawai serta hak yang dapat diterima. Sebagaimana yang dituturkan sebagai berikut :

Semua guru di SDIT harus mentaati seluruh peraturan yang ada di Yayasan Al Ikhlas tanpa terkecuali. Baik itu guru dengan status honorer, kontrak, bahkan pegawai tetap harus dapat menjadi contoh dalam pemenuhan kewajiban, tanggung jawab serta menghindari larangan yang ditentukan yayasan. Sehingga hak yang diterima dapat sesuai dengan apa yang ditampakkan oleh seorang guru.<sup>96</sup>

Ketentuan dalam kewajiban, larangan, tanggung jawab dan hak yang diterima diatur dalam Bab III aturan kepegawaian sebagai berikut<sup>97</sup> :

a. Kewajiban Pegawai

- 1) Pegawai yang berstatus sebagai pegawai tetap, calon pegawai tetap, maupun pegawai kontrak dan kontrak tugas diwajibkan untuk hadir dan bekerja menurut ketentuan yang ditetapkan pihak pemberi amanah.

<sup>96</sup>Nur Rochani Hasym, Wawancara, Mantren, 8 Oktober 2016

<sup>97</sup>Dokumentasi, Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren, 2016



- 2) Pegawai wajib memenuhi semua perintah sesuai deskripsi tugas atau kontrak yang dibuat dengan pihak yang mengangkatnya.
- 3) Pegawai wajib menjaga rahasia tempat bekerja, menjaga keselamatan aset kantor/tempat bekerja dan benda-benda yang dikelolanya.
- 4) Pegawai wajib menaati peraturan di tempat bekerja.
- 5) Pegawai wajib menjalankan syari'ah Islam, kecuali yang masih dalam proses pembinaan dengan ketetapan Badan Pengurus Yayasan.
- 6) Pegawai honorer diwajibkan untuk hadir dan melakukan kerja sesuai dengan kebijakan pimpinan/kepala/ketua unit kerja atau amal usaha.

b. Larangan pegawai

- 1) Pegawai dilarang mengingkari amanahnya, kecuali terhadap amanah yang bertentangan dengan syari'ah.
- 2) Pegawai dilarang melakukan perbuatan tercela / dosa yang nyata menurut pandangan syari'at Islam.
- 3) Pegawai tetap, calon pegawai tetap, pegawai kontrak, dan pegawai kontrak tugas dilarang mendaftarkan diri untuk mengikuti tes CPNS atau tes pegawai tetap di lembaga lain tanpa surat persetujuan Ketua Yayasan Al Ikhlas dengan pertimbangan rapat Badan Pengurus.

- 4) Pegawai dilarang membawa pulang barang inventaris lembaga kecuali atas perintah atau ijin pimpinan/kepala/ketua unit kerja dan atau amal usaha.
  - 5) Pegawai dilarang alpa dari tugasnya tanpa ijin / pemberitahuan menurut ketentuan atasannya.
  - 6) Pegawai dilarang menjadi pengurus inti atau calon legislatif dari partai politik di seluruh jenjang
- c. Tanggung jawab pegawai
- 1) Tanggung jawab terhadap Allah SWT. : beraqidah yang lurus, beribadah yang benar, berakhlak karimah).
  - 2) Tanggung jawab terhadap institusi : mengembangkan, menjaga nama baik dan tidak memanfaatkan institusi untuk kepentingan pribadi, keluarga dan golongan.
  - 3) Tanggung jawab profesi : aktif dalam usaha peningkatan kemampuan (skills) diri, profesionalitas dan pengembangan karakter disiplin, kerja keras, jujur, adil dan bertanggung jawab.
- d. Hak pegawai
- Pengaturan hak bagi pegawai di semua unit bidang Yayasan Al Ikhlas ketentuannya adalah :
- 1) Pegawai berhak mendapatkan kompensasi yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya menyesuaikan dengan aturan lembaga.

- 2) Pegawai yang mengalami musibah atau kecelakaan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkan tidak dapat bekerja lagi dalam pekerjaan apapun, berhak memperoleh santunan.
- 3) Pegawai berhak mendapat cuti sesuai dengan aturan kepegawaian yang diatur pada Bab V.
- 4) Pegawai berhak mendapat santunan pernikahan, melahirkan, meninggal dunia, dan sosial kesehatan sesuai dengan aturan kepegawaian yang diatur pada Bab V.

Dalam menjamin guru tetap melaksanakan kewajiban yang harus dipenuhi, tanggung jawab yang harus dilaksanakan dan larangan yang tidak boleh dilanggar ditetapkan pula sanksi kedisiplinan guru seperti dalam aturan kepegawaian berikut :<sup>98</sup>

- 1) Sanksi administrasi diberikan jika guru melanggar kesepakatan tertulis.
- 2) Sanksi ringan diberikan jika guru tidak bisa memenuhi standar kerja yang ditetapkan
- 3) Sanksi sedang diberikan jika guru melanggar aturan dan merusak sistem di lingkungan sekolah
- 4) Sanksi berat diberikan jika guru telah melanggar syariat islam dan/atau mencemarkan nama baik lembaga.

Jenis sanksi yang diberikan dapat berupa :

- 1) Pembebasan dari jabatan

---

<sup>98</sup>Dokumentasi, Aturan Kepegawaian Yayasan Al Ikhlas Mantren, 2016

2) Pemberhentian dengan tidak hormat

3) Pemutusan hak yang diterima

Setelah ditetapkan seluruh ketetapan bagi guru di SDIT Al Ikhlas Mantren maka ditentukan hak yang diterima dalam bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas. Bentuk-bentuk kompensasi ditetapkan sesuai dengan yang telah dipaparkan sebelumnya. Bentuk kompensasi diberikan secara rutin bulanan yakni :

1) Gaji

2) Tunjangan

Sedangkan yang diberikan kepada guru sifatnya insidentil atau tidak rutin adalah

1) Insentif

2) Santunan

Selain bentuk langsung dari kompensasi guru secara rutin dan insidentil ditetapkan pula kompensasi non financial yaitu berupa pemberian cuti bagi guru yang sedang memiliki keperluan yang mendesak dan tidak dapat ditinggalkan. Bentuk kompensasi yang juga menjadi perhatian adalah adanya layanan kesehatan bagi guru dengan dilaksanakannya kerja sama sekolah dengan klinik kesehatan dalam menunjang kinerja guru.

Dalam membangun sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas Mantren ditetapkan beberapa tahapan yang dimulai dengan dilakukannya analisis jabatan sebagai upaya mengetahui kebutuhan guru. Menentukan jabatan-

jabatan struktural dalam mempermudah tugas di lembaga pendidikan. Setelah dilakukan analisis jabatan ditetapkan tingkat kompensasi yang berdasar pada status kepegawaian, kepangkatan, jabatan struktural yang diampu, kinerja yang diberikan. Cara pemberian kompensasi diatur dalam bentuk rutin bulanan dan juga insidentil sesuai dengan ketentuan aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas.

### **3. Kinerja Guru SDIT Al Ikhlas Mantren Setelah Diberlakukan Sistem Kompensasi**

Penetapan aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas yang berlaku pula untuk guru SDIT Al Ikhlas Mantren dapat dikatakan efektif dalam peningkatan kinerja pendidik. Kehadiran guru dalam memberikan layanan bagi murid lebih baik dibandingkan dulu sebelum ditetapkan aturan. Guru lebih merasa memiliki tanggung jawab melaksanakan tugasnya dan penilaian kinerja yang dapat meningkatkan status kepegawaian dapat berimbas pada kesejahteraan yang diperoleh terus memotivasi guru dalam menjalankan tugas. Semakin baik penilaian kinerja seorang guru maka dapat guru tersebut dapat dipertimbangkan kenaikan statusnya serta kompensasi yang diterima.

Kinerja guru terlihat semakin baik setelah ditetapkannya aturan kepegawaian yang berlaku di SDIT Al Ikhlas. Adanya pengaturan tentang status guru sampai kompensasi yang diterima memberi motivasi tersendiri dalam meningkatkan kinerjanya.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup>Nur Rochani, Wawancara, Mantren, 8 Oktober 2016

Disampaikan di atas bahwa kinerja guru dapat meningkat setelah diberlakukannya sistem kompensasi di Yayasan Al Ikhlas termasuk juga guru SDIT Al Ikhlas. Seperti yang dipaparkan oleh Bu Ayu Sandika selaku koordinator bidang kurikulum sebagai berikut :

Saya bergabung di SDIT Al Ikhlas sejak tahun 2000, saat ini saya menerima amanah sebagai koordinator bidang kurikulum di SDIT Al Ikhlas. Tugas yang saya laksanakan mengatur pembelajaran, juga mengatur guru-guru yang mengajar. Sebelum ada aturan tentang guru saya merasa kesulitan untuk menegur guru yang tidak memenuhi jam pembelajaran. Ada rasa tidak enak jika yang saya tegur nanti merasa tersinggung. Ini menjadi kendala bagi saya. Terkadang ada teman yang lapor kenapa si A yang jarang masuk seolah tidak ada teguran? Padahal hak ( kompensasi ) yang diterima sama, kok guru tersebut sering ijin dibiarkan saja. Saya kesulitan menjawab guru yang mengajukan pertanyaan tersebut. Namun setelah diberlakukannya aturan bagi guru saya memiliki pedoman untuk melakukan kontrol terhadap kinerja guru. Saya dapat memberikan laporan penilaian kepada kepala sekolah terkait kinerja masing-masing guru berdasarkan pedoman kepegawaian. Dalam menilai kinerja seorang guru saya melibatkan penilaian sesama teman guru. Hal ini untuk memberikan hasil penilaian yang lebih obyektif bagi saya. Terkadang saya bertanya kepada guru A tentang guru B bagaimana kinerjanya, dan seterusnya. Bagaimana kehadiran guru dalam mengajar, sikap yang dimiliki dapat dinilai berdasarkan penilaian sesama guru yang berdasar pada aturan di SDIT Al Ikhlas dan disinkronkan dengan komitmen yang ditanda tangani langsung oleh guru tersebut. Sehingga ini sangat mempermudah kerja saya. Disisi lain adanya aturan ini membuat guru menjadi lebih semangat dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Guru menjadi memiliki tanggung jawab masing-masing sesuai dengan statusnya. Jika ingin dapat naik statusnya ya harus memberikan kinerja lebih agar kompensasi yang diterima juga bisa lebih.

Dari paparan Ayu Sandika adanya kompensasi juga mendorong kinerja guru lebih baik. Semua guru dapat bertanggung jawab pada status masing-masing dan menerima kompensasi sesuai kinerja masing-masing. Guru yang dapat menunjukkan loyalitas kinerja yang baik dapat direkomendasikan oleh kurikulum kepada kepala sekolah untuk

ditingkatkan statusnya tentunya dengan mempertimbangkan syarat-syarat yang dapat di penuhi oleh guru tersebut. Pernyataan kinerja yang terlihat lebih baik juga dikuatkan oleh Sudartin seorang guru Bahasa Indonesia menyatakan dalam wawancara sebagai berikut :

Dengan adanya pengaturan kompensasi bagi guru saya merasa senang, saya merasa hak yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan. Ini memberikan semangat tersendiri bagi saya. Apalagi saat ini saya sudah menjadi pegawai tetap yayasan, dan anak saya yang sekolah di SDIT ini biaya pendidikannya disubsidi oleh sekolah. Ini sangat membantu saya. Saya ingin menjadi contoh yang baik untuk guru-guru lain sehingga mereka juga termotivasi segera bisa menjadi pegawai tetap yayasan.<sup>100</sup>

Sudartin menyatakan sistem kompensasi yang mengatur bukan hanya gaji namun juga santunan pendidikan bagi anaknya yang dirasa cukup membantu dalam membiayai sekolah anaknya. Dirinya dapat merasakan dampak dari pemberian kompensasi yang diberlakukan bagi guru.

Ida Rodiyani seorang guru matematika menuturkan dirinya telah berstatus guru kontrak dan baru saja masuk sekolah setelah cuti selama 12 minggu karena melahirkan. Selama masa cuti dirinya masih menerima gaji pokok.

Dalam pemaparannya kepada peneliti sebagai berikut :

Saya baru masuk satu bulan ini setelah cuti melahirkan selama 3 bulan. Alhamdulillah, saya senang dapat memperoleh cuti 3 bulan sehingga saya bisa fokus mengurus anak saya yang masih kecil. Ini sangat membantu saya, kasihan seandainya saya baru melahirkan kemudian saya tinggal kerja. Dan selama saya cuti gaji pokok masih saya terima. Ya alhamdulillah saya sangat terbantu walaupun saya tidak masuk bekerja namun hak masih saya terima. Saya senang mengajar di sekolah ini.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup>Sudartin, Wawancara, Mantren, 08 Oktober 2016

<sup>101</sup>Ida Rodiyani, Wawancara, Mantren, 8 Oktober 2016

Johan salah seorang guru matematika menuturkan dalam wawancara sebagai berikut :

Saya setiap hari hadir di sekolah pukul 07.30 dan pulang pada pukul 15.30. Selain mengajar saya juga melakukan kontrol atau mungkin perbaikan pada sarana dan prasarana sekolah. Dahulu sebelum diberlakukan aturan kepegawaian saya sering ijin karena ada beberapa pekerjaan lain yang harus pergi ke sawah dulu sebelum ke sekolah. Sekarang saya berusaha hadir di sekolah tepat waktu sesuai dengan ketetapan yang berlaku. Namun saya tetap merasa nyaman melaksanakan tugas di sekolah karena walaupun hampir sehari di sekolah disediakan kompensasi berupa makan siang sehingga saya tidak perlu meninggalkan sekolah untuk makan siang.<sup>102</sup>

Fajar menuturkan saya merupakan guru yang baru bekerja selama 2 tahun di SDIT Al Ikhlas sebagai guru BK dan mengampu unit pendidikan khusus di SDIT Al Ikhlas. Dirinya merasa senang bekerja di SDIT Al Ikhlas seperti dalam paparannya sebagai berikut :

Saya merasa senang mengajar disini, walaupun saya masih guru honorer. Saya merasa cukup puas dengan kompensasi yang diberikan kepada saya. Namun saya berharap karena saya guru bagi anak berkebutuhan khusus saya dapat menerima kompensasi lebih misalkan dalam bentuk keikutsertaan dalam pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan pendidikan anak berkebutuhan khusus. Sehingga Ilmu-ilmu yang saya dapatkan nanti dapat membantu saya dalam menangani anak-anak dengan kebutuhan khusus. Hal ini menambah motivasi saya dalam bekerja.

Dari beberapa pernyataan guru dapat dikatakan secara umum mereka puas dengan adanya sistem kompensasi yang berjalan di SDIT Al Ikhlas dengan pengaturan berbagai bentuk kompensasi yang ada. Rasa keadilan yang dirasakan guru membuat mereka nyaman dalam melaksanakan tugas sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan dari sekolah. Namun ada pula guru yang mengharapkan bentuk

---

<sup>102</sup>Johan, Wawancara, Mantren 9 Oktober 2016



kompensasi yang diberikan bukan hanya sebatas pada kompensasi langsung dan tak langsung namun dapat pula berupa penghargaan dengan keikutsertaan pada pelatihan-pelatihan.

Kepala sekolah menambahkan kompensasi yang diberikan kepada guru SDIT Al Ikhlas ditujukan untuk membuat guru merasa nyaman berada di sekolah sehingga kami dapat mempertahankan guru-guru yang ada dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Sebagaimana dalam wawancara berikut :

Segala pengaturan sistem kompensasi yang diberikan kepada guru diharapkan dapat menjadi motivasi tersendiri bagi guru dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Dengan guru merasa nyaman bekerja di SDIT Al Ikhlas kami dapat mempertahankan guru yang kompeten di bidangnya untuk dapat memberikan layanan yang terbaik bagi peserta didik. Sehingga sekolah dapat menghasilkan lulusan-lulusan yang terbaik pula.

Dari pemaparan kepala sekolah adanya pengaturan sistem kompensasi kepada guru diharapkan mampu mendorong kinerja guru tersebut lebih baik dengan memberikan layanan yang optimal kepada peserta didik. Kenyamanan kerja seorang guru juga diperhatikan agar guru tersebut dapat merasa nyaman bekerja di SDIT Al Ikhlas tanpa perlu mencari pekerjaan lain ataupun berpindah kepada lembaga lain. Sehingga tenaga guru yang memiliki kompetensi dapat tetap bertahan di SDIT Al Ikhlas.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Analisis Data tentang Bentuk Kompensasi untuk Guru di SDIT Al Ikhlas Mantren**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif dalam hubungan kerja. Kompensasi menjadi segala hal yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan bagi perusahaan atau organisasi. Kompensasi diberikan kepada pekerja atas dasar kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Seperti yang dinyatakan Edy, kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.<sup>103</sup> Pemberian kompensasi kepada karyawan dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi tersebut.

SDIT Al Ikhlas merupakan salah satu sekolah swasta di kabupaten Magetan juga memperhatikan pemberian kompensasi bagi guru. Kompensasi diberikan sebagai balas jasa atas kinerja yang diberikan guru pada lembaga pendidikan tersebut.

Dari data penelitian diperoleh berbagai bentuk kompensasi yang diterima oleh guru di SDIT Al Ikhlas Mantren. Berikut analisis terhadap bentuk-bentuk kompensasi yang diterima guru di SDIT Al Ikhlas Mantren.

---

<sup>103</sup>Edy Sutrisno, Manajemen, 181

Bentuk kompensasi menurut Veithzal Rivai kompensasi ada 4 bentuk yang diberikan yaitu (1) Gaji, (2) Upah, (3) Insentif, dan (4) Kompensasi tidak langsung.<sup>104</sup>

Lebih lanjut, dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 pemerintah juga telah mengatur tentang bentuk kompensasi bagi guru. Pada pasal 14 dan 15 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup yang meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus dan maslahat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.<sup>105</sup>

Teori ini juga diterapkan di SDIT Al Ikhlas Mantren dalam memberikan bentuk-bentuk kompensasi bagi guru sebagaimana yang diperoleh dalam penelitian sebagai berikut : Dari data wawancara yang dilakukan kepada kepala sekolah disebutkan bahwa di SDIT Al Ikhlas telah diberlakukan kompensasi sesuai dengan ketentuan aturan kepegawaian yang ditetapkan pengurus Yayasan Al Ikhlas Mantren. Segala bentuk kompensasi yang diterima seluruh guru sudah merujuk pada aturan yang ditetapkan yayasan Al Ikhlas. Hal ini diperkuat dengan data dokumen buku aturan kepegawaian yayasan Al Ikhlas yang berlaku juga untuk guru SDIT Al Ikhlas disebutkan kompensasi dalam berbagai bentuk yang diberikan kepada guru yaitu pertama guru SDIT Al Ikhlas setiap bulan mendapat Gaji pokok. Gaji

---

<sup>104</sup>Veithzal, Manajemen, 744-746

<sup>105</sup>UU No 14 Tahun 2005

menjadi bentuk kompensasi yang diterimakan oleh seluruh guru di SDIT Al Ikhlas. Gaji diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.<sup>106</sup> Hal ini berlaku pula di SDIT Al Ikhlas seluruh guru yang bekerja di SDIT Al Ikhlas menerima gaji secara rutin setiap bulan. Data dokumen aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas mengatur penetapan gaji ditetapkan berdasarkan pangkat, status dan masa jabatan guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dinyatakan Semakin tinggi pangkat dan status kepegawaiannya semakin tinggi pula gaji yang diterima.

Selain menerima gaji sebagai bentuk kompensasi, guru juga menerima tunjangan. Edy menyatakan tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan yang diberikan dapat berupa tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi dan tunjangan lainnya.<sup>107</sup>

Data dokumentasi diperoleh untuk guru di SDIT Al Ikhlas selain menerima gaji sebagai kompensasi atas sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan juga mendapatkan tunjangan. Tunjangan yang diberikan di SDIT Al Ikhlas ada 3 macam yakni tunjangan struktural, tunjangan fungsional dan tunjangan keluarga. Dalam memberikan masing-masing tunjangan tersebut disesuaikan dengan ketentuan yang tertuang dalam buku aturan

---

<sup>106</sup>Veitthzal, Manajemen, 744

<sup>107</sup>Edy, Manajemen, 183

kepegawaian Yayasan Al Ikhlas. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diketahui tunjangan struktural diberikan kepada guru yang menjabat struktural di SDIT Al Ikhlas pada tahun berjalan. Guru yang telah berstatus sebagai guru tetap dan calon tetap serta menjabat struktural akan menerima tunjangan fungsional. Sedangkan tunjangan keluarga diberikan khusus kepada guru laki-laki yang berstatus calon tetap atau tetap saja. Hal ini dikarenakan laki-laki merupakan tulang punggung keluarga dalam mencari nafkah.

Dari paparan data di atas dapat kita ketahui ketetapan mengenai tunjangan bagi guru di SDIT Al Ikhlas sesuai dengan bentuk kompensasi yang dinyatakan oleh Edy pemberian tunjangan sebagai bentuk lain dari kompensasi.

Lebih lanjut, selain gaji dan tunjangan yang diterima setiap bulan juga ada bentuk kompensasi ketiga yang bersifat insidental yakni pemberian insentif. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang menjadi kompensasi tetap. Insentif biasanya disebut kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).<sup>108</sup> Insentif juga termasuk bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas. Insentif ini adalah bentuk kompensasi berupa uang yang diberikan pada guru berdasarkan penambahan kualitas/prestasi kerja dalam rangkaian tugas pokoknya.

---

<sup>108</sup>Veitthzal, Manajemen, 744

Bentuk kompensasi yang diterimakan sesuai data dokumen aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas berupa insentif adalah (1) bonus, (2) komisi, (3) biaya perjalanan dinas, (4) tambahan kerja lembur, (5) bentuk lain terkait penambahan kualitas/prestasi kerja.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan insentif tidak diberikan kepada semua guru. Insentif ini menjadi tambahan dalam bentuk kompensasi yang diterima guru SDIT Al Ikhlas yang melakukan kinerja lebih. Insentif diterimakan bagi guru yang dinilai mampu melakukan suatu tambahan kinerja. Sehingga guru dapat memacu semangat menunjukkan diri mampu diberikan suatu tugas lebih dan dapat diperhitungkan kelebihan jam kerjanya dan dapat menerima bentuk kompensasi berupa insentif.

Bentuk kompensasi keempat yang diberikan bagi guru di SDIT Al Ikhlas adalah adanya santunan. Santunan menjadibentuk kompensasi yang diberikan pada saat dan kondisi tertentu sebagai bantuan sosial kepada guru dengan tujuan untuk mengurangi beban hidup atau meningkatkan kesejahteraan guru. Observasi yang dilakukan peneliti di SDIT Al Ikhlas Mantren memperoleh gambaran pemberian kompensasi dalam bentuk santunan makan. Setiap hari guru disediakan teh manis dan juga makan siang. Pada hari sabtu disediakan snack ringan bagi guru.

Selain kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan, Veitzal menyatakan ada pula bentuk kompensasi diberikan dalam bentuk lain yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja namun lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja

sehingga pekerja menjadi merasa lebih nyaman dan merasa mendapat perhatian dari atasan.<sup>109</sup>Kondisi tersebut juga berlaku bagi guru di SDIT Al Ikhlas dengan diberlakukannya cuti bagi guru. Dari data dokumen aturan kepegawaian di Yayasan Al Ikhlas telah mengatur ketentuan mengenai cuti. Bentuk cuti yang diberikan yakni (1) cuti tahunan, (2) cuti melahirkan, (3) cuti karena alasan penting. Ketentuan cuti diberikan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan kepentingan seorang guru merujuk pada aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas. Berdasarkan wawancara diketahui pemberian cuti ditujukan untuk menciptakan rasa nyaman dan aman bagi guru sehingga mereka tidak perlu merasa khawatir bekerja di SDIT Al Ikhlas jika memiliki kepentingan yang tidak dapat ditinggalkan. Dengan diberikannya cuti seorang guru dapat melaksanakan kepentingannya tanpa harus mengundurkan diri atau keluar dari SDIT Al Ikhlas.

Hal yang tidak kalah penting diperhatikan dalam memberikan kompensasi kepada guru adalah memperhatikan kesehatan dan keamanan guru. Hani Handoko menyebutkan hal yang tidak kalah penting dalam bentuk kompensasi bagi karyawan adalah pemeliharaan kesehatan dan keamanan karyawan. Perusahaan memperhatikan hal ini untuk memberikan kepada karyawan kondisi kerja yang lebih sehat dan lebih aman serta menjadi lebih bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan tersebut.<sup>110</sup>

Layanan yang dilaksanakan di SDIT juga mencerminkan perhatian terhadap kesehatan guru yakni : diadakannya kerjasama antara SDIT Al

---

<sup>109</sup>Veitthzal, Manajemen, 746

<sup>110</sup>T Hani Handoko, Manajemen, ( Yogyakarta : BPFE, 2000), 243

Ikhlas dan klinik dalam menyediakan layanan kesehatan bagi guru dan murid. Dari observasi diketahui ada tempat khusus yang dijadikan ruangan UKS ( Usaha Kesehatan Sekolah ) dan adanya seorang petugas khusus yang ditugaskan dari klinik untuk memberikan layanan kesehatan bagi guru di SDIT Al Ikhlas. Petugas klinik bertugas memberikan pengobatan atau deteksi awal gejala sakit bagi guru dan murid serta pemberian obat atau vitamin jika guru mengalami penurunan kondisi kesehatan.

Setelah mendialogkan antara teori dan paparan data di atas, dapat dijelaskan bahwa SDIT Al Ikhlas memahami bahwa kompensasi yang diberikan kepada guru tidak terbatas dalam bentuk gaji saja namun juga telah memberikan bentuk-bentuk lain dari kompensasi berupa tunjangan, insentif, dan santunan. Ada pula bentuk kompensasi yang diberikan secara tidak langsung berupa cuti dan layanan kesehatan dalam menunjang aktivitas guru untuk memberikan layanan kepada peserta didik.

Setelah di analisis, bentuk-bentuk kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas telah sesuai dengan teori bentuk-bentuk kompensasi dalam kajian teori pada bab II.

#### **B. Analisis Data tentang Tahapan Sistem Kompensasi untuk Guru di SDIT Al Ikhlas Mantren**

Membangun sebuah sistem kompensasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Hal ini dilakukan agar terjadi simbiosis mutualisme antara karyawan dan organisasi. Jika ditetapkan terlalu besar dan tidak sesuai dengan kebutuhan kerja maka organisasi akan mengalami kerugian. Sebaliknya jika terlalu



kecil maka akan merugikan karyawan dan tidak dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi dalam organisasi tersebut.

Kegiatan penetapan sistem kompensasi bagi guru di SDIT Al Ikhlas seperti yang dinyatakan dalam wawancara dengan bapak Nur Rochani telah mengacu pada ketetapan aturan kepegawaian di Yayasan Al Ikhlas. Dengan demikian segala hal yang mengatur kompensasi bagi guru tertulis dalam dokumen aturan kepegawaian tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan Edy penetapan sistem kompensasi harus dilakukan secara sistematis dan terencana untuk mendorong kinerja karyawan.<sup>111</sup>

Sistem kompensasi dibangun untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Menurut kepala sekolah, Sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas ditujukan untuk mengikat guru yang ada agar dapat memenuhi kinerja beban mengajar dan memberikan rasa keadilan dalam penetapan kompensasi bagi guru. Disisi lain kompensasi yang diberikan di SDIT digunakan untuk menarik guru baru untuk menjadi tenaga pengajar di SDIT Al Ikhlas seiring dengan meningkatnya jumlah peserta didik. Justine Sirait mengemukakan tujuan diberikannya kompensasi adalah untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja, membangun komitmen karyawan dan yang tidak kalah penting adalah meningkatkan pengetahuan

---

<sup>111</sup>Edy. Manajemen, 196

dan keterampilan karyawan dalam upaya peningkatan kompetensi organisasi secara keseluruhan.<sup>112</sup>

Dari sini dapat terlihat SDIT Al Ikhlas telah menetapkan tujuan pemberian kompensasi sebagai upaya pemenuhan ekonomi keluarga dan menarik guru baru sesuai kebutuhan sekolah serta mempertahankan karyawan yang berprestasi. Tidak kalah penting kompensasi diberikan sebagai motivasi bagi guru dalam meningkatkan kinerjanya. Tujuan ini menjadi dasar yang kuat diberlakukannya sistem kompensasi yang mengarah pada pengaturan sumber daya manusia yaitu guru secara baik.

Penetapan besar kompensasi menurut Edy dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya (1) Tingkat biaya hidup, (2) Tingkat kompensasi pada perusahaan lain, (3) Tingkat kemampuan perusahaan, (4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab, (5) Peraturan perundangan yang berlaku, dan (6) Peranan serikat buruh.<sup>113</sup> Dari data penelitian di SDIT Al Ikhlas juga telah diperhitungkan pemberian kompensasi dengan berdasar pada besar kecilnya kinerja yang diampu. Pemaparan Kepala sekolah beban kerja seorang guru dengan status pegawai tetap lebih besar daripada guru dengan status calon tetap, calon tetap lebih besar beban kerjanya dari kontrak dan kontrak lebih besar beban kerjanya daripada honorer. Beban kerja yang tinggi berpengaruh pada kompensasi yang diberikan semakin tinggi pula. Beban kerja semakin rendah maka tuntutan kerja juga semakin rendah. Hal ini seperti teori Edy yang menjelaskan bahwa Merit

---

<sup>112</sup>Justin, Memahami, 182

<sup>113</sup>Edy, Manajemen, 183-194

Paymerupakan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan maka akan semakin tinggi pula kompensasi yang diterima.<sup>114</sup>

Keinginan pengaturan kompensasi di SDIT Al Ikhlas didorong oleh keinginan lembaga mengatur kesejahteraan bagi guru. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Singodimejo yang menjelaskan bahwa tujuan yang ingin dicapai perusahaan antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya.<sup>115</sup> Seperti data yang diperoleh dari lapangan bahwa awalnya guru harus mencari pekerjaan sampingan diluar mengajar untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Pekerjaan sebagai mengajar kadang ditinggalkan jika ada keperluan mendesak pada pekerjaan lain. Hal ini tentunya dirasakan menghambat layanan kepada murid dalam mencapai tujuan pendidikan sebagaimana diungkapkan dalam Undang-Undang Sisdiknas Tahun 2003 dijelaskan tujuan pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>116</sup>

Yayasan Al Ikhlas menetapkan peraturan tentang kepegawaian di Yayasan Al Ikhlas yang didalamnya mengatur pemberian kompensasi bagi pegawai. Aturan ini juga berlaku bagi guru di SDIT Al Ikhlas. Aturan kepegawaian di SDIT Al Ikhlas telah berjalan selama 8 tahun dan terus

---

<sup>114</sup>Edi, Manajemen, 195-196

<sup>115</sup>Edy, Manajemen, 185

<sup>116</sup>UU No 20 Th 2003 tentang SISDIKNAS Bab 1 Pasal 1 dan 3

dilakukan perbaikan agar guru tetap merasa nyaman bekerja di SDIT Al Ikhlas sehingga mereka tidak perlu melakukan pekerjaan sampingan di luar lembaga yang mengakibatkan meninggalkan jam mengajar peserta didik yang berakibat peserta didik tidak mampu mencapai tujuan pendidikan seutuhnya.

Membangun sistem kompensasi harus dilakukan secara sistematis karena merupakan titik sentral dalam hubungan kerja. Dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi kompensasi akan berdampak pada biaya operasi disisi lain akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan meningkatkan kinerjanya. Sistem kompensasi harus dilakukan secara sistematis karena kompensasi merupakan titik sentral dalam hubungan kerja. Perlu perumusan dalam mewujudkan membangun sistem yang dimaksud.<sup>117</sup> Pengaturan sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas ditetapkan sedemikian rupa dengan mempertimbangkan kinerja guru. Penetapan besaran kompensasi disesuaikan dengan status dan pangkat dari guru tersebut. Cara pemberiannya pun diatur dapat dalam bentuk rutin diberikan setiap bulan dan juga insidental dalam artian tidak rutin. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hasibuan bahwa sistem kompensasi berdasarkan waktu dapat

---

<sup>117</sup>Edy. Manajemen, 196

diberikan dalam jangka waktu jam, mingguan atau bulanan berdasarkan waktu lamanya bekerja.<sup>118</sup>

Sebelum menetapkan besaran dan cara memberikan kompensasi perlu dilakukan dahulu tahap yaitu analisis pekerjaan. Seperti yang dikemukakan Edy, beberapa hal yang perlu dilakukan dalam membangun sistem kompensasi adalah dengan melakukan analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi dan cara pemberian kompensasi.<sup>119</sup> Kebutuhan tentang analisis jabatan ini disampaikan Dessler menyatakan bahwa analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).<sup>120</sup>

Aturan kepegawaian di SDIT Al Ikhlas jika dikaitkan dengan pernyataan Edy di atas telah jelas melakukan tahapan membangun sistem kompensasi. Hal ini dapat diketahui dalam data dokumen buku aturan kepegawaian yayasan Al Ikhlas telah mengatur persyaratan dan seleksi menjadi seorang guru sebagai bagian dari analisis jabatan untuk diketahui kebutuhan tenaga guru sebagai berikut :

#### 1. Persyaratan Guru

---

<sup>118</sup>Hasibuan, Malaya S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 124

<sup>119</sup>Edy, Manajemen, 196

<sup>120</sup>Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia. ( Jakarta: Indeks, 2006 ), 70

- a. Sekurang-kurangnya berijazah S1
- b. Kepribadian yang harus dimiliki
  - 1) Beragama Islam dengan akidah dan ibadah yang benar.
  - 2) Memiliki loyalitas dan integritas terhadap perjuangan Islam dalam wadah Yayasan Al Ikhlas
  - 3) Sehat jasmani dan mental
  - 4) Berakhlak Karimah
  - 5) Pekerja keras dan sanggup melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
  - 6) Jujur, Semangat. Disiplin dan Mandiri
  - 7) Senantiasa berproses meningkatkan kualitas ilmu dan prestasi kerja.
  - 8) Tidak terlibat tindak kriminal, merokok dan narkoba.
- c. Lolos seleksi administrasi

## 2. Seleksi Guru

- a. Perekrutan guru terbuka untuk umum dan disebarluaskan melalui informan, media massa cetak dan elektronik.
- b. Perekrutan dan seleksi guru dilakukan oleh pengurus yayasan Al Ikhlas berdasarkan kebutuhan dengan tahapan mekanisme sebagai berikut :
  - 1) seleksi administrasi
  - 2) wawancara

- 3) uji kelayakan dalam waktu minimal satu pekan dan maksimal sampai dua pekan.
  - 4) uji magang pengabdian dalam waktu minimal enam bulan dan maksimal satu tahun.
- c. Materi seleksi meliputi : komitmen diri, sikap, ketrampilan, kompetensi tugas, tsaqafah islamiyah dan komitmen terhadap perjuangan Islam. .
  - d. Setiap pegawai yang lolos tes seleksi wajib menandatangani surat kontrak kerja dan standar kelayakan personalia Al Ikhlas.
  - e. Setelah mengikuti seluruh proses seleksi, selanjutnya akan diturunkan surat keputusan tentang hasil seleksi.
  - f. Calon pegawai yang diterima mendapatkan surat keputusan sebagai pegawai kontrak dan yang tidak diterima dapat mengajukan lamaran baru untuk mengikuti proses seleksi pegawai mulai dari awal.

Guru yang dinyatakan mampu memenuhi syarat yang ditentukan dan telah melalui proses seleksi dapat menempati tanggung jawab dan posisi yang dibutuhkan. Penetapan persyaratan guru menjadi panduan dalam memilih guru yang mampu mengampu amanah yang akan diberikan. Hal ini mempermudah dalam daftar pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai kebutuhan yang dilakukan dalam analisis pekerjaan. Hal ini Analisis jabatan akan mempermudah menganalisa kebutuhan guru yang ada baik dalam kegiatan mengajar maupun pelaksanaan tugas-tugas struktural di lingkup SDIT Al Ikhlas. Guru yang memenuhi persyaratan dapat memangku amanah struktural sesuai dengan

posisi tersebut. Dari wawancara dengan kepala sekolah diketahui setelah memenuhi persyaratan dan tahap seleksi seseorang dapat ditetapkan menjadi guru di SDIT Al Ikhlas.

Setelah mengetahui setiap jabatan yang dibutuhkan di SDIT Al Ikhlas menetapkan tingkat kompensasi bagi guru. Edy menjelaskan setelah melakukan analisis jabatan adalah menetapkan tingkat kompensasi.<sup>121</sup> Di SDIT Al Ikhlas penentuan tingkat kompensasi ditetapkan berdasarkan ketentuan berikut :

1. status kepegawaian dan kepangkatan
2. amanah struktural yang dijalankan
3. penambahan pekerjaan yang ditugaskan oleh sekolah di luar tugas mengajar.

Status kepegawaian yang ada di SDIT Al Ikhlas adalah Jenis pegawai sesuai data dokumen Yayasan Al Ikhlas adalah (1) Pegawai tetap, (2) pegawai calon tetap, (3) pegawai kontrak, (4) pegawai kontrak tugas, dan (5) pegawai honorer.

Status kepegawaian yang ada mengacu pada ketetapan aturan kepegawaian di yayasan Al Ikhlas yakni menetapkan pengangkatan pegawai dengan status sesuai syarat yang ditentukan. Status kepegawaian ini menjadi dasar penetapan kompensasi berupa gaji pokok yang diterima rutin oleh guru setiap bulan. Guru dengan golongan I A gaji pokoknya berada paling rendah dan guru dengan golongan VII E gaji pokoknya paling tinggi.

---

<sup>121</sup>Ibid, 196



Selain dari status kepegawaian dan golongan SDIT juga menetapkan tingkat kompensasi berdasar pada amanah struktural yang dijalankan. Amanah struktural yang ada di SDIT Al Ikhlas terdiri dari jabatan struktural sebagai berikut : (1) Kepala Sekolah, (2) Koordinator Bidang Kurikulum, (3) Koordinator Bidang Kesiswaan, (4) Koordinator Bidang Kegiatan (5) Koordinator Bidang Tata Usaha (6) Koordinator Bidang Humas, (7) Koordinator Bidang Sarana dan Prasarana, (8) Koordinator Unit Perpustakaan Sekolah (9) Koordinator Unit Pendidikan Khusus (10) Koordinator Sub Bidang Pendidikan Ibadah, (11) Koordinator Sub Bidang Kepramukaan. Penetapan amanah struktural ini menurut hasil wawancara dengan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Setiap koordinator telah diuji dalam kinerjanya dan dinilai mampu menjalankan amanah yang diampu. Ketetapan pengampu amanah struktural bukan berdasar status kepegawaian dan pangkat golongan seorang guru namun kemampuan guru dalam mengampu amanah struktural yang dijalankan. Sesuai hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan bahwa pengampu amanah struktural dapat dari guru yang berstatus pegawai tetap, kontrak ataupun honorer asalkan dapat memenuhi kualifikasi. Ketetapan amanah struktural yang diampu menjadi dasar penetapan tingkat kompensasi dalam pemberian tunjangan struktural.

Dasar penetapan tingkat kompensasi yang ketiga di SDIT Al Ikhlas adalah penambahan pekerjaan yang ditugaskan oleh sekolah di luar tugas mengajar. Menurut pemaparan kepala sekolah ada guru-guru yang

ditugaskan untuk menjalankan tugas diluar tanggung jawab mengajar misalkan mengikuti kegiatan dinas, mengikuti pelatihan, kerja lembur yang dapat mengakibatkan guru tersebut menambah jam kerja diluar kewajibannya. Menurut Kepala sekolah guru tersebut berhak menerima kompensasi berupa insentif yang besarnya ditentukan oleh sekolah disesuaikan dengan kerja tambahan yang dilakukan. Insentif ini menjadi ketetapan kompensasi yang tidak rutin setiap bulan karena kerja tambahan yang dilakukan guru bersifat insidental.

Ketiga ketentuan diatas sangat berpengaruh dalam tingkat kompensasi yang diterima. Pengaturan ini dapat memotivasi guru agar dapat meningkatkan kinerja dan dapat dinilai mampu menjalankan suatu pekerjaan sehingga guru terpilih untuk mengampu suatu pekerjaan yang berdampak pula pada ketetapan tingkat kompensasi yang lebih. Seperti yang dinyatakan Barnawi kompensasi dapat menjadi motivasi eksternal bagi guru dalam meningkatkan kinerja.<sup>122</sup>

Setelah ditetapkan seluruh tahap analisis dan penetapan tingkat kompensasi langkah selanjutnya adalah menetapkan cara pemberian kompensasi. Siagian menjelaskan ada 8 komponen dalam cara pemberian kompensasi yang harus dibangun dalam suatu organisasi. Kedelapan komponen tersebut ialah (1) Adanya organisasi administrasi kompensasi, (2) Metode pembayaran kompensasi, (3) Struktur kompensasi, (4) Program kompensasi sebagai perangsang kerja, (5) Tambahan sumber pendapatan bagi tenaga

---

<sup>122</sup>Barnawi, Kinerja, 43

kerja, (6) Terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa, (7) Kompensasi bagi kelompok manajerial, dan (8) Prospek masa depan.<sup>123</sup>

Berdasarkan ketentuan di atas cara pemberian kompensasi haruslah dilakukan secara sistematis. Dari data lapangan diperoleh data di SDIT Al Ikhlas telah menetapkan cara pemberian kompensasi sebagaimana data sebagai berikut :Ketetapan aturan kepegawaian yayasan Al Ikhlas menetapkan pedoman pemberian gaji, tunjangan, insentif dan santunan diatur oleh Badan Pengurus Yayasan. Administrasi kompensasi di SDIT Al Ikhlas mengacu pada ketetapan Yayasan. Hal ini menunjukkan Yayasan Al Ikhlas menyelenggarakan administrasi kompensasi yang diatur dalam berbagai tingkat penetapan kompensasi. Sebelum ditetapkan kompensasi telah ditentukan kepangkatan dan golongan guru dan juga tingkat kompensasi yang diterima. Yayasan Al Ikhlas bertindak sebagai organisasi perumusan dan wewenang tanggung jawab dalam memberikan kompensasi. Hal ini sesuai dengan komponen yang dinyatakan Siagian dalam cara pemberian kompensasi ada organisasi administrasi kompensasi.

Selanjutnya komponen kedua yaitu metode pembayaran kompensasi yang ditetapkan di SDIT Al Ikhlas sesuai data dokumen tertulis dalam aturan kepegawaian yang mengatur kompensasi dinyatakan kompensasi dibayarkan rutin bulanan berupa gaji dan tunjangan. Sedangkan kompensasi

---

<sup>123</sup>Siagian, Pengembangan Sumber Daya Insani (Jakarta : Gunung Agung, 1987), 92-97

tidak rutin bulanan berupa insentif dan santunan. Metode pembayaran dengan cara seperti ini disebut pembayaran gaji berdasarkan jangka waktu.

Komponen ketiga menurut Siagian struktur upah dan gaji yang baik adalah struktur yang mencerminkan rasa keadilan. Di SDIT Al Ikhlas seperti yang telah dipaparkan sebelumnya telah menetapkan tingkat kompensasi yang berdasarkan 3 ketentuan yakni pertama berdasar status kepegawaian dan kepangkatan, kedua berdasar amanah Struktural yang diampu ketiga berdasar tugas tambahan pekerjaan yang ditugaskan oleh sekolah di luar tugas mengajar. Ketetapan ini menjadi struktur yang jelas bagi guru dalam penerimaan kompensasi. Kompensasi yang diterima sesuai dengan hirarki tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan kinerja. Dengan demikian rasa keadilan dalam cara pemberian kompensasi dapat dirasakan oleh seluruh guru.

Komponen keempat menurut Siagian adalah program kompensasi sebagai perangsang kerja. Dari hasil penelitian dapat terlihat kompensasi yang diberlakukan di SDIT Al Ikhlas dapat merangsang kinerja guru. Hal ini terlihat dari wawancara dengan Koordinator bidang kurikulum menyatakan kehadiran guru terlihat lebih baik setelah diberlakukan sistem kompensasi. Semua guru dapat bertanggung jawab pada status masing-masing dan menerima kompensasi sesuai kinerja masing-masing. Guru yang dapat menunjukkan loyalitas kinerja yang baik dapat direkomendasikan oleh kurikulum kepada kepala sekolah untuk ditingkatkan statusnya tentunya dengan mempertimbangkan syarat-syarat yang dapat di penuhi oleh guru

tersebut. Laporan tentang loyalitas kinerja yang berdampak pada kenaikan pangkat serta kompensasi yang diterima dapat menjadi perangsang kinerja tersendiri bagi guru.

Komponen kelima menurut Siagian kompensasi dapat menjadi tambahan sumber pendapatan bagi tenaga kerja. Di SDIT Al Ikhlas selain kompensasi rutin bulanan diberikan juga kompensasi yang insidental yaitu berupa insentif. Insentif dapat menjadi tambahan sumber pendapatan bagi guru.

Komponen cara pemberian kompensasi yang keenam adalah terjaminnya sumber pendapatan dan peningkatan jumlah imbalan jasa. Organisasi harus menjamin bahwa sumber penghasilan mereka tidak akan terhenti dengan tiba-tiba. SDIT Al Ikhlas dalam penerimaan pegawai telah membuat komitmen yang ditandatangani oleh guru. Ini sebagai jaminan guru yang bersangkutan akan tetap menjadi tenaga guru di SDIT Al Ikhlas selama tidak melanggar sanksi yang ditetapkan SDIT Al Ikhlas baik sanksi berupa administrasi, sanksi ringan, sanksi sedang bahkan sanksi berat.

Cara pemberian kompensasi yang ketujuh menurut Siagian adalah kompensasi bagi kelompok manajerial. Seseuai data yang diperoleh di SDIT Al Ikhlas ketetapan pengampu amanah struktural/manajerial bukan berdasar status kepegawaian dan pangkat golongan seorang guru namun kemampuan guru dalam mengampu amanah struktural yang dijalankan. Sesuai hasil wawancara dengan kepala sekolah menyatakan bahwa pengampu amanah struktural dapat dari guru yang berstatus pegawai tetap, kontrak ataupun honorer. Kompensasi berupa tunjangan struktural diberikan hanya kepada

guru yang mengampu jabatan manajerial telah memberikan kinerja penting dalam menjalankan organisasi sekolah.

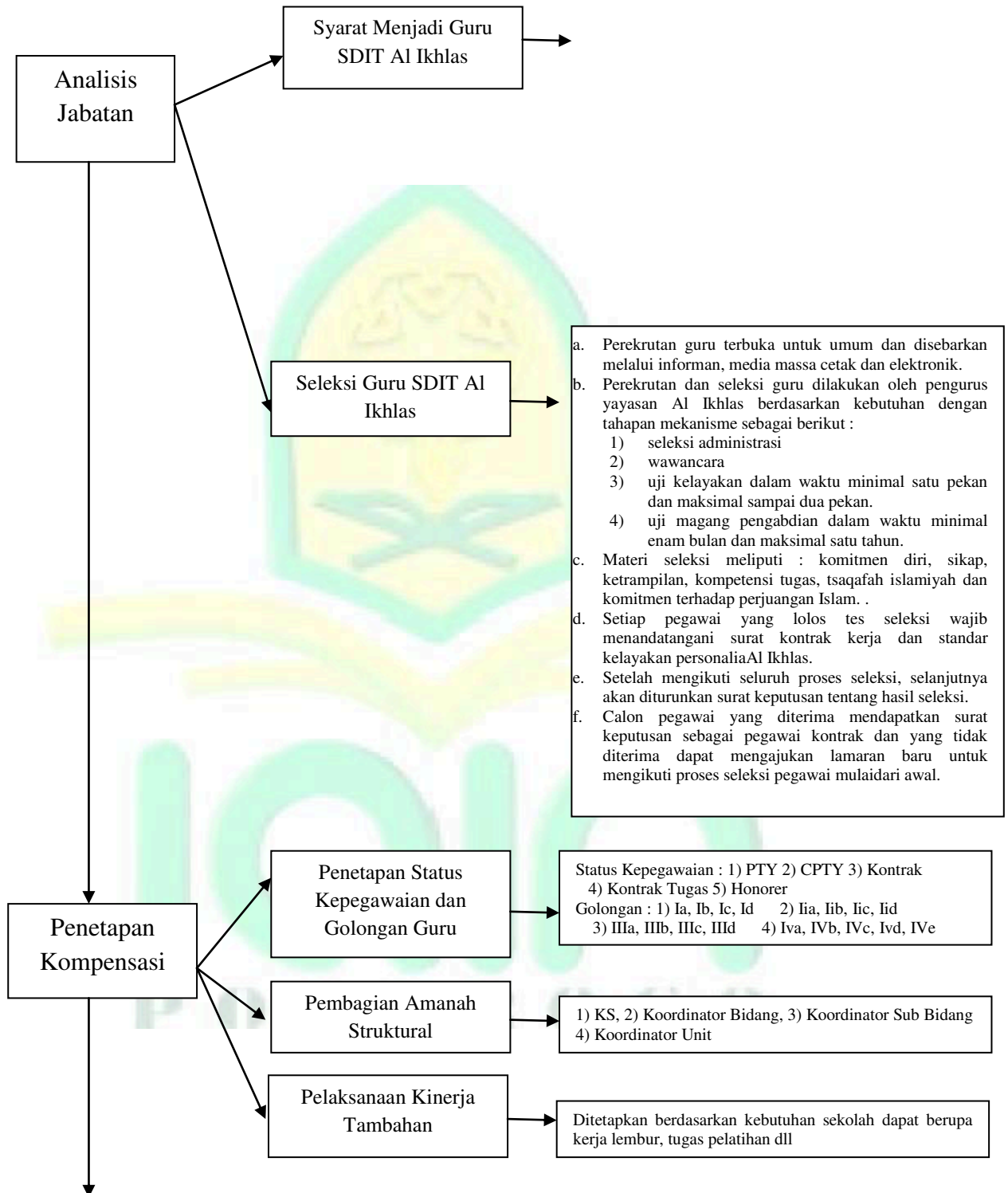
Komponen ke delapan menurut siagian adalah prospek masa depan. Fakta-fakta tentang sejarah pengambilan kebijakan kompensasi dipahami secara baik oleh seluruh karyawan dalam organisasi tersebut. Di SDIT Al Ikhlas dari wawancara dengan kepala sekolah sistem kompensasi yang dilaksanakan selama 8 tahun dan terus dilakukan revisi. Sejarah tentang penetapan kompensasi terus disampaikan lewat pembinaan, disamping itu guru diberikan motivasi bekerja bukan hanya mengejar kompensasi semata namun juga harus untuk mengabdikan diri akan keilmuan yang dimiliki dan bertanggung jawab pada Allah swt.

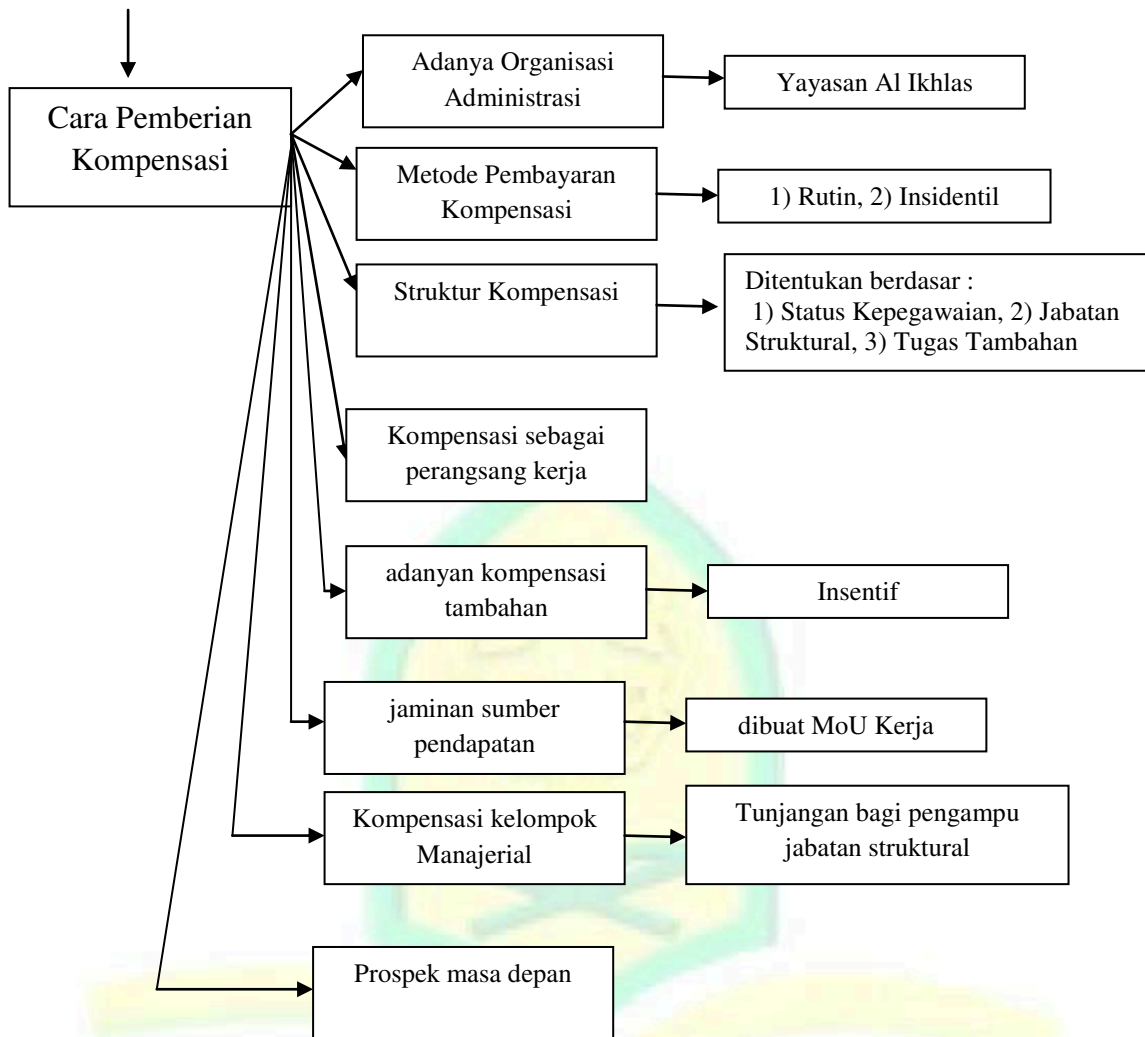
Dengan demikian, sistem kompensasi yang berjalan di SDIT Al Ikhlas dibangun berdasarkan tahapan-tahapan yakni (1) analisis jabatan (2) menetapkan tingkat kompensasi (3) cara pemberian kompensasi.

Tahapan dalam sistem kompensasi tersebut tergambar dalam bagan sebagai berikut:

#### Tahapan Kompensasi SDIT Al Ikhlas Mantren Karangrejo

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sekurang-kurangnya berijazah S1</li> <li>b. Kepribadian yang harus dimiliki</li> <li>1) Beragama Islam dengan akidah dan ibadah yang benar.</li> <li>2) Memiliki loyalitas dan integritas terhadap perjuangan Islam dalam wadah Yayasan Al Ikhlas</li> <li>3) Sehat jasmanidan mental</li> <li>4) Berakhlak Karimah</li> <li>5) Pekerja keras dan sanggup melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.</li> </ol> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





Skema Tahapan Sistem Kompensasi SDIT Al Ikhlas Mantren



### **C. Analisis Data tentang Kinerja Guru Setelah Diberlakukan Sistem Kompensasi di SDIT Al Ikhlas Mantren**

Penetapan sistem kompensasi yang baik diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Harapan besarnya jika peserta didik merasa nyaman dengan layanan yang diberikan sekolah tersebut dapat menjadi sekolah pilihan untuk memilih pendidikan.

Barnawi mengungkapkan kompensasi menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru. Setiap orang yang memperoleh kompensasi yang tinggi tentunya akan mencapai kesejahteraan dalam hidupnya. Orang akan berkerja dengan antusias untuk mencapai kehidupan yang sejahtera. Sebaliknya jika orang yang tidak sejahtera akan bekerja dengan kurang gairah.<sup>124</sup>

Dari penelitian di lapangan terlihat upaya pengaturan sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas dapat dikatakan efektif dalam hal meningkatkan kinerja guru. Wawancara yang dilakukan dengan kepala sekolah menyatakan guru di SDIT Al Ikhlas memiliki beban kinerja ditetapkan dalam kehadiran sesuai dengan status kepegawaiannya. Di SDIT Al Ikhlas ada 3 status kepegawaian yakni guru tetap dengan beban kerja 40 jam per minggu, guru kontrak 36 jam per minggu, dan guru honorer 30 jam per minggu. Dari data dokumen absensi kehadiran guru terlihat guru dapat memenuhi kriteria jam bekerja sesuai ketentuan di SDIT Al Ikhlas. Kepala

---

<sup>124</sup>Barnawi, Kinerja, 44

sekolah juga menyatakan pengaturan kompensasi yang diterima guru memberi motivasi tersendiri dalam meningkatkan kinerja.

Dalam menilai kinerja menurut Monday dapat diterapkan berbagai metode penilaian kinerja, salah satunya metode umpan balik 360-derajat yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, bawahan, anggota tim, pelanggan internal dan eksternal. Metode umpan balik 360-derajat bisa memberikan ukuran yang lebih obyektif mengenai kinerja seseorang. Memasukkan prespektif dari banyak sumber menghasilkan pandangan yang lebih luas mengenai kinerja karyawan dan meminimalkan bias yang timbul dari sudut pandang perilaku yang terbatas. Pengembangan pribadi yang penting di tempat kerja, umpan balik yang baik, jujur diungkapkan dengan baik dan spesifik. Selain metode umpan balik 360-derajat untuk menunjang kinerja karyawan dapat digunakan metode esai dimana metode penilaian ini penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan bukan pekerjaan rutin harian.<sup>125</sup>

Dari wawancara bersama koordinator bidang kurikulum disampaikan bahwa guru akan terus dipantau dan dilakukan penilaian terkait kinerjanya. Pemantauan dan penilaian melibatkan sesama teman guru untuk

---

<sup>125</sup>R Wayne Mondy, Manajemen, 265

memberikan penilaian kinerja seorang guru. Sehingga apabila pekerjaannya baik maka dapat diusulkan oleh kepala sekolah mendapat perubahan status dan kenaikan pangkat. Perubahan status dan kenaikan pangkat dilakukan apabila seorang guru dapat memenuhi syarat dalam perubahan status dan kenaikan pangkat tersebut. Semakin tinggi pangkat dan statusnya maka tingkat kompensasi yang diterima semakin tinggi pula.

Kinerja guru sangat penting dalam pelaksanaan layanan pendidikan bagi peserta didik. Dengan adanya kinerja yang baik, produktivitas mengajar guru pun akan meningkat. Sebaliknya jika guru/tenaga pendidik merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka akan banyak melakukan respon negatif yang dapat menghambat upaya pencapaian tujuan organisasi. Pada dasarnya tingkat kepuasan kinerja seseorang berbeda-beda tergantung pada nilai yang melekat atas diri individu tersebut. Kepuasan kerja menjadi perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.<sup>126</sup>

Dalam teori pemenuhan kebutuhan menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.<sup>127</sup> Kebutuhan pegawai diantaranya yaitu pemenuhan kebutuhan hidup yang diterima berupa kompensasi dari perusahaan atau organisasi. Semakin perusahaan/organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan kompensasi yang diberikan maka akan menimbulkan persepsi kepuasan kinerja dari karyawan. Namun sebaliknya jika perusahaan tidak

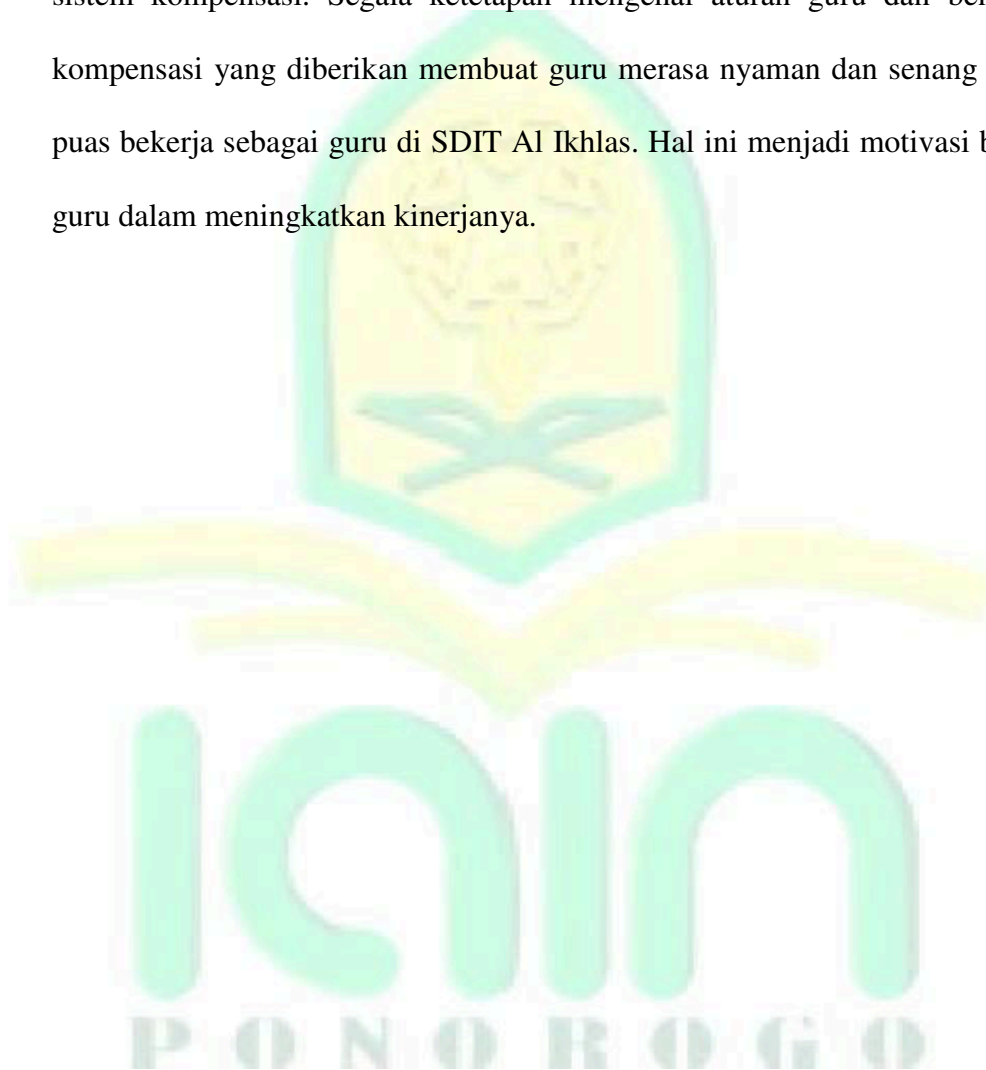
---

<sup>126</sup>Barnawi, Kinerja, 133-134

<sup>127</sup>Ibid, 137

dapat memberikan kompensasi yang menjadi kebutuhan karyawan maka kepuasan kinerja pun tidak akan terpenuhi.

Dari wawancara dengan beberapa guru juga diperoleh data bahwa secara umum guru dapat merasakan dampak yang positif dari diberlakukannya sistem kompensasi. Segala ketetapan mengenai aturan guru dan bentuk kompensasi yang diberikan membuat guru merasa nyaman dan senang dan puas bekerja sebagai guru di SDIT Al Ikhlas. Hal ini menjadi motivasi bagi guru dalam meningkatkan kinerjanya.



## **BAB VI**

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

1. Bentuk kompensasi yang diberikan kepada guru di SDIT Al Ikhlas ada 4 bentuk yaitu (1) Gaji, (2) Tunjangan, (3) Insentif dan (4) Santunan. Ketentuan bentuk kompensasi yang diberikan bagi guru ditetapkan berdasarkan aturan kepegawaian Yayasan Al Ikhlas. Segala bentuk yang diterimakan guru adalah sesuai dengan ketetapan yayasan Al Ikhlas.
2. Komponen sistem kompensasi yang dibangun di SDIT Al Ikhlas dalam membangun sistem kompensasi adalah dengan menetapkan komponen analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi dan cara pemberian kompensasi. Analisis jabatan dilakukan sebagai upaya untuk menentukan posisi guru yang diperlukan dan juga syarat dalam menempati posisi tersebut, sehingga dapat memperoleh tenaga guru yang sesuai dengan kompetensinya. Setelah dilakukan analisis jabatan dilakukan penetapan kompensasi yang didasarkan pada 3 komponen yaitu (1) Status kepegawaian dan golongan, (2) Jabatan struktural yang dimiliki, (3) Kinerja tambahan yang dilakukan jam tugas sekolah.

Ketiga ketentuan diatas sangat berpengaruh dalam tingkat kompensasi yang diterima. Pengaturan ini dapat memotivasi guru agar dapat meningkatkan kinerja dan dapat dinilai mampu menjalankan suatu pekerjaan sehingga guru terpilih untuk mengamp 132 pekerjaan yang berdampak pula pada ketetapan tingkat kompensasi yang lebih.

3. Kinerja guru setelah diberlakukannya sistem kompensasi di SDIT Al Ikhlas terlihat semakin baik. Hal ini dapat terlihat peningkatan kehadiran guru di sekolah lebih baik sebelum ditetapkan aturan bagi guru serta kompensasi yang diterima dalam kinerja yang diberikan. Guru juga merasa nyaman dan senang bekerja di SDIT Al Ikhlas dengan berbagai kompensasi yang diberikan dan berupaya memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

## **B. Saran**

1. Kepala sekolah disarankan untuk tetap menitikberatkan pemberlakuan sistem kompensasi sesuai dengan kinerja guru. Sistem kompensasi yang diberlakukan terus dilakukan evaluasi agar sesuai dengan perubahan zaman dan kebutuhan tingkat ekonomi dalam masyarakat. Sehingga guru yang bekerja tetap merasa nyaman dan senang dalam menjalani pekerjaannya sebagai tenaga pendidik
2. Pemberian kompensasi bagi guru tidak terbatas pada bentuk-bentuk kompensasi berupa gaji, tunjangan, insentif dan santunan namun juga perlu adanya penghargaan bagi peningkatan kualitas guru berupa keikutsertaan dalam pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kualitas keilmuannya.
3. Pemahaman tentang sistem kompensasi tidak terbatas hanya pada penjelasan bagaimana sistem itu berjalan namun harus dilandasi dengan dasar yang kuat bahwa kompensasi hanya menjadi salah satu faktor pemicu kinerja, harus dimunculkan juga faktor internal dari dalam diri

guru bahwa menjadi guru adalah tanggung jawab kepada ilmu pengetahuan dan kepada Allah agar guru yang melaksanakan pekerjaan tersebut bukan hanya mencari kesejahteraan ekonomi saja namun juga tanggung jawab kepada keilmuan dan Allah swt.



#### **DAFTAR RUJUKAN**

Afrizal, Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta : Grafindo Persada, 2014

- Arikunto, Suharsimi. Manajemen Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta, 2000
- Bangun, Wilson. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Erlangga, 2002
- Barnawi, Kinerja Guru Professional. Jakarta : Arr-Ruzz Media, 2012
- Basuki dan Tim, Mengenal Profil Sekolah/Madrasah. Yogyakarta : Pustaka Felicha, 2010
- Caruth, Donald L. Managing Compensation. London : Quorum Books. 2001
- Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Indeks, 2006
- Endraswara, Suwardi. Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebudayaan. Jogjakarta : Pustaka Widya Tama, 2006.
- Fahmi, Irfam. Manajemen Kinerja. Bandung : Alfabetha, 2010
- Handoko, T Hani. Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 2000
- Hasibuan, Malayu S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara, 2001
- Herabudin, Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung : Pustaka Setia, 2009
- Hermawan, Asep. Penelitian Bisnis. Jakarta : Grasindo, 2005
- Ju'subaidi, "Memahami Gejala Sosial Via Studi Kasus," Cendekia, 1 Januari-Juni, 2006
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, [kbbi.web.id](http://kbbi.web.id)
- Moehariono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Ghalia Indonesia, 2010
- Nasib Guru Swasta. <http://swarapembaharuan.com//nasib-guru-swasta>. Didownload pada 20 Desember 2015
- Patilima, Hamid. Metode Penelitian Kualitatif. Malang : UMM Press, 2010
- Prastowo, Andi. Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian. Jogjakarta : Arr-Ruzz Media, 2012.
- Putra, Nusa. Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan. Jakarta : Rajawali Pers, 2012



- Raco, Metode Penelitian Kualitatif .Jakarta : Grasindo, 2010
- Rivai, Veithzal. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Press, 2011
- Sallis, Edward. Total Quality Management in Education. Jogjakarta : IRCiSoD, 2010
- Samsudin, Sadili. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : CV Pustaka Setia, 2006
- Saodih, Nana. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung : PT Remaja Rosda Karya, 2013.
- Siagian, Pengembangan Sumber Daya Insani. Jakarta : Gunung Agung, 1987
- Simanjuntak, Payaman. Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia . Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2001.
- Sirait, Justin. Memahami Aspek-Aspek Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta, : Grasindo, 2010
- Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta, 2013
- Supardi, Kinerja Guru. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sutrisno, Edy. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Kencana, 2009
- Suwatno, Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Syafaruddin. Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan. Jakarta : Grasindo, 2002.
- Syalabi, Ahmad. At Tarbiyah al Islamiyyah. Kairo: Kasysyâf li an Nasyr wa at Thibâ'ah wa at Tauzi', 1954
- Tua Efendi Hariandja, Marihat. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Grasindo, 2007
- Tunjangan Guru Honorer, [www. nasional.sindonews.com/.../Tunjangan-Guru-Honorer](http://www.nasional.sindonews.com/.../Tunjangan-Guru-Honorer). Didownload pada Minggu, 21 Pebruari 2016
- UU No 14 Th 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 14 ayat 1
- UU No 20 Th 2003 tentang SISDIKNAS Bab 1 Pasal 1 dan 3

Wayne, Monday. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga, 2008

Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010

Widjaja Tunggal, Amin. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta : Rineka Cipta, 2000

