

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN

2.1 Pengertian Manajemen

Menurut Usman (2013: 5-6) kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabung sehingga menjadi sebuah kata kerja yaitu *managere* yang berarti menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dengan bentuk kata kerja *to manage* dan kata bendanya adalah *management*, dan *manager* adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. *Management* diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan). Para pakar dalam beberapa penjelasan mendeskripsikan bahwa manajemen adalah sebagai keterampilan atau seni dan ilmu (*art and science*). Sumber dari ilmu manajemen adalah pengetahuan yang diperoleh dari belajar, sedangkan seni bersumber dari pengalaman yang diperoleh seseorang, keadaan lingkungan serta adanya keyakinan. Seni memiliki bentuk yang dapat diuraikan, sehingga seni bersifat pribadi, dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada seni di dalam mengelolanya. Suatu perusahaan walaupun memiliki sistem yang sama, namun pencapaian hasilnya dapat berbeda.

Hal senanda disampaikan pula oleh Terry (2005:1-2), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Dijelaskan pula bahwa manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni. Seni adalah pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan. Seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Manajemen memiliki makna adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu kelompok atau organisasi. Upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan dari suatu kelompok atau organisasi secara efisien dan efektif adalah melalui suatu perencanaan yang baik. Setelah direncanakan maka langkah berikutnya adalah pelaksanaan secara konsisten serta upaya pengendalian yang dilakukan secara terus-menerus. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila kegiatan tersebut dilakukan dengan benar dan dengan menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki. Sedangkan kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut menggunakan sarana ataupun peralatan yang tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Manajemen dimaknai sebagai sebuah proses merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengawasi (*controlling*) usaha anggota-anggota organisasi agar tercapai tujuan organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan efektif.

Proses manajemen dapat terjadi apabila melibatkan orang lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, karena untuk mencapai tujuan organisasi seorang manajer tidak dapat melakukannya sendiri tugas tersebut tanpa melibatkan orang lain. Manajer adalah orang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Terdapat tiga unsur pokok dalam manajemen yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain harus dibimbing dan diawasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan manajemen adalah sebagai sistem yang diterapkan jika terdapat kerja sama, pimpinan dan yang dipimpin, manajer dan sistem yang dikelola. Seorang manajer atau pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menggerakkan bawahannya untuk mencapai keuntungan yang sebesar-besarnya tanpa merugikan bawahannya.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Nawawi (2005:39-40), pengertian manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua perkataan yang masing-masing memiliki konsep. Yaitu perkataan manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Dari pengertian tersebut bila dipilah-pilah terdapat unsur-unsur sebagai berikut (1) unsur tujuan organisasi, (2) unsur bantuan, dan (3) unsur orang lain.

Terdapat tiga pengertian sumber daya manusia menurut Nawawi (2005: 40), yaitu (1) sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (biasa disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan), (2) sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, (3) sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Moses N. Kiggundu (1989) dalam Sulistyani dan Rosidah (2003: 11), menyatakan:

Human resources management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Selanjutnya menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan organisasi dalam menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan.

Dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggrisnya disebut HRD atau *Human Resource Departement* merupakan bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia. Saat ini perusahaan-perusahaan di Indonesia hampir sebagian besar menggunakan istilah bagian manajemen sumber daya manusia (*human resources development*) untuk sebutan bagian kepegawaiannya.

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang artinya mengelola atau mengendalikan dan mengatur. Sedangkan sumber daya manusia merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *human resources*. Maka ada yang menyatakan istilah *human resources development* (HRD) sebagai sebutan terhadap manajemen sumber daya manusia.

2.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan cabang salah satu ilmu manajemen yang penting disamping cabang ilmu manajemen lainnya. Untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan maka diperlukan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai kebutuhan dan jasa sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Menurut Terry (2005:9-10), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah (1) *planning* yaitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut, (2) *organizing* yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, (3) *staffing* yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja, (4) *motivating* yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan, (5) *controlling* yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Hasibuan (2003:21-23), secara singkat menjelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1). Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan dimuka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

2). Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3). Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan akan kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4). Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana.

5). Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi mendapatkan pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6). Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teknis konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan.

7). Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan.

8). Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan penyatuan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9). Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10).Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen personalia yang tidak kalah pentingnya dan fungsi terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal.

11).Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja karyawan dengan perusahaan tempat dia bekerja.

2.3 Kebijakan Pendidikan

Menurut Monahan (1982:23) dalam Syafaruddin (2008:75), kebijakan (*policy*) secara etimologi (asal kata) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu "*Polis*" yang artinya kota (*city*). Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.

Selanjutnya menurut Carter V.Good (1959) dalam Imron (2012:18) kebijakan pendidikan adalah sebagai suatu pertimbangan yang didasarkan atas sistem nilai dan beberapa penilaian terhadap faktor-faktor yang bersifat situasional; pertimbangan tersebut dijadikan dasar untuk mengoperasikan pendidikan yang bersifat melembaga; pertimbangan tersebut merupakan perencanaan umum yang dijadikan sebagai pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan yang bersifat melembaga dapat tercapai.

Dapat disimpulkan bahwa kebijakan pendidikan adalah suatu produk yang dapat dijadikan panduan dalam mengambil keputusan pendidikan dan disesuaikan dengan lingkungan pendidikan.

2.4 Pengertian Sistem

Menurut Pidarta dalam Sagala (2006:56), sistem adalah suatu kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistematis yang mempunyai relasi satu dengan lainnya sesuai dengan konteksnya.

Menurut Shrode dan Voich dalam Amirin (2011:1), istilah sistem berasal dari bahasa Yunani “*systema*” yang memiliki arti suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian.

Selanjutnya menurut Boscodoho (2013), sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan. Komponen yang pada suatu sistem, yaitu: (1) tujuan, (2) masukan, (3) proses, (4) batas, (5) mekanisme pengendalian dan umpan balik, (6) serta lingkungan.

Hal yang senada juga dinyatakan oleh Rohiat (2012:19) sistem adalah suatu keseluruhan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran (*Input-Output System*).

Dapat disimpulkan bahwa sistem adalah kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan.

2.4.1 Komponen Sistem

Menurut Boscodoho (2013), komponen sistem terdiri dari:

1). Tujuan

Setiap sistem memiliki tujuan (*goal*), entah hanya satu atau mungkin banyak. Tujuan inilah yang menjadi pemotivasi yang mengarahkan sistem.

Tanpa tujuan, sistem menjadi tak terarah dan tak terkendali.

2). Masukan

Masukan (*input*) sistem adalah segala sesuatu yang masuk ke dalam sistem dan selanjutnya menjadi bahan yang diproses.

3). Proses

Proses merupakan bagian yang melakukan perubahan atau transformasi dari masukan menjadi keluaran yang berguna dan lebih bernilai.

4). Keluaran

Keluaran (*output*) merupakan hasil dari pemrosesan.

5). Batas

Batas (*boundary*) sistem adalah pemisah antara sistem dan daerah di luar sistem (lingkungan). Batas sistem menentukan konfigurasi, ruang lingkup, atau kemampuan sistem.

6). Mekanisme Pengendalian dan Umpan Balik

Mekanisme pengendalian (*control mechanism*) diwujudkan dengan menggunakan umpan balik (*feed back*), yang mencuplik keluaran. Umpan balik ini digunakan untuk mengendalikan baik masukan maupun proses. Tujuannya adalah untuk mengatur agar sistem berjalan sesuai dengan tujuan.

7). Lingkungan

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada diluar sistem. Lingkungan bisa berpengaruh terhadap operasi sistem dalam arti bisa merugikan atau menguntungkan sistem itu sendiri. Lingkungan yang merugikan tentu saja harus ditahan dan dikendalikan supaya tidak mengganggu kelangsungan operasi sistem, sedangkan yang menguntungkan tetap harus terus dijaga, karena akan memacu terhadap kelangsungan hidup sistem.

2.4.2 Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Menurut PP No.17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, yang dimaksud dengan pengelolaan pendidikan adalah pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan yang dimaksud dengan penyelenggaraan pendidikan adalah kegiatan pelaksanaan komponen sistem pendidikan pada satuan atau program pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Selanjutnya dalam bab 2 pasal 3 dinyatakan bahwa tujuan dari pengelolaan pendidikan ditujukan untuk menjamin: (a) akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau; (b) mutu dan daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat; dan (c) efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di SMP Al Kautsar mengacu pada PP No.17 Tahun 2010. Selanjutnya dalam PP No.17 Tahun 2010 pasal 67, tentang fungsi dan tujuan pendidikan dasar, dinyatakan bahwa pendidikan pada SMP/MI atau bentuk lain yang sederajat, berfungsi (a) mengembangkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, dan kepribadian luhur yang telah dikenalnya; (b) mengembangkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air yang telah dikenalnya; (c) mempelajari dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi; (d) melatih dan mengembangkan kepekaan dan kemampuan mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni; (e) mengembangkan bakat dan kemampuan di bidang olahraga, baik untuk kesehatan dan kebugaran jasmani maupun prestasi; dan (f) mengembangkan kesiapan fisik dan mental untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan menengah dan/atau untuk hidup mandiri dimasyarakat.

Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pada tingkat sekolah dasar dan menengah pertama termasuk kategori pendidikan dasar. Pendidikan dasar bertujuan membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang:

- a. beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur;
- b. berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif;
- c. sehat, mandiri, dan percaya diri;
- d. toleran, peka sosial, demokratis, dan bertanggungjawab.

2.5 Sistem Pendanaan

Menurut PP. 48 Tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan, pengertian pendanaan pendidikan adalah penyediaan sumberdaya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengembangan. Pengelolaan pendidikan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dimana keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Sumber pendanaan pada suatu sekolah secara garis besar dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah; (2) orang tua peserta didik; (3) masyarakat.

Selanjutnya menurut Mulyasa (2004: 48), sumber pendanaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan kepada empat sumber, yaitu:

1). Pemerintah (pemerintah pusat dan daerah)

Sumber utama pendanaan pendidikan adalah dari pemerintah, baik dari Pemerintah pusat maupun Pemerintah Daerah. Sumber dari pemerintah pusat dan daerah berupa APBN dan APBD melalui Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK), dana BOS dan *block grant*. Sumber-sumber pendapatannya berasal dari:

- a. Sumber daya alam, seperti hasil eksplorasi tambang emas, minyak, gas, batubara, hasil hutan, hasil kelautan dan sebagainya.

- b. Hasil industri/perusahaan BUMN, BUMD, industri, pariwisata, dan lain-lain.
- c. Pajak bumi dan bangunan, kekayaan, penghasilan perorangan, pendapatan, penjualan, kendaraan bermotor dan sebagainya.

2). Orang tua/peserta didik

Pembiayaan dari orang tua atau keluarga biasanya berupa SPP, iuran komite dan biaya pengembangan peserta didik secara pribadi.

3). Masyarakat

Biaya yang berasal dari masyarakat berupa sumbangan dari perorangan, lembaga, kelompok pengusaha, penyandang modal dan sebagainya.

4). Sumber-sumber lainnya

Sumber-sumber lainnya dari biaya pendidikan dapat diperoleh dari bantuan luar negeri, pinjaman dari negara lainnya, pemberian *block grand*/hibah. Sumber-sumber lainnya dari biaya pendidikan dapat diperoleh dari lembaga-lembaga asing manapun bantuan dalam negeri berbentuk yayasan dan swadana yayasan bakti sosial.

Sekolah merupakan suatu organisasi lembaga pendidikan. Kegiatan utama sekolah adalah memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat guna mencapai tujuan pembelajaran yang bermutu. Pencapaian tujuan pembelajaran yang bermutu tidak dapat tercapai bilamana dana tidak tersedia. Alokasi pendanaan merupakan faktor pendukung kegiatan pembelajaran serta kegiatan lainnya. Dengan tersedianya sumber pendanaan yang memadai pada suatu sekolah, maka tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengelolaan pendanaan sekolah digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan diantaranya gaji guru, peningkatan profesionalisme guru, sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan/meubeler, pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis dan kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan dan supervisi pendidikan.

Sistem pengelolaan pendanaan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah didalam menggali dana serta mengelola dana. Pengelolaan dana dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, cara melakukan pengawasan terhadap penggunaan dana, pengendalian dana serta pemeriksaan dana. Hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan pendanaan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Dengan pengelolaan pendanaan, maka ketersediaan dana yang memadai dapat diupayakan untuk pembangunan juga untuk kegiatan rutin operasional pada sekolah. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah faktor akuntabilitas dan transparansi dari setiap penggunaan dana tersebut.

2.6 Fungsi Sekolah

Menurut Sagala (2006:53-54), sekolah merupakan kerjasama sejumlah orang yang menjalankan seperangkat fungsi mendasar untuk melayani kelompok umur tertentu dalam ruang kelas yang pelaksanaannya dibimbing oleh guru melalui kurikulum yang bertingkat untuk mencapai tujuan instruksional dengan terikat akan norma dan budaya yang mendukungnya sebagai suatu sistem nilai. Sekolah juga merupakan kerjasama sejumlah orang yang terdiri dari unsur-

unsur sekolah, seperti kepala sekolah, guru, supervisor, konselor, ahli kurikulum, tata usaha, dan sebagainya di bawah kontrol pemerintah.

Selanjutnya menurut Sagala (2006:57-58), fungsi sekolah adalah meneruskan, mempertahankan, dan mengembangkan kebudayaan masyarakat melalui pembentukan kepribadian anak-anak agar menjadi orang dewasa dari sudut usia maupun intelektualnya, serta terampil dan bertanggung jawab sebagai upaya mempersiapkan generasi pengganti yang mampu mempertahankan eksistensi kelompok atau masyarakat bangsanya dengan budaya yang mendukungnya.

Dengan adanya pemantapan fungsi sekolah, maka akan memberikan keuntungan yang akan membawa pengaruh langsung, baik kepada siswa, orang tua, dan guru. Peningkatan mutu layanan belajar dapat ditempuh dengan memanfaatkan sumber daya lokal secara optimal, melakukan efisiensi dan efektivitas pendanaan, membangun iklim demokrasi yang lebih aspiratif, mempertinggi moral kerja personil sekolah, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dalam memberi pelayanan belajar. Dengan demikian, sekolah sebagai institusi pendidikan dalam membangun sumber daya manusia akan dapat mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan nasional.

2.7 Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2003:208), motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya Siagian (2004:138) menyatakan bahwa yang dimaksud motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses yang mendorong seseorang untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya guna mencapai tujuan.

Menurut Siagian (2004:139-140) terdapat tiga hal penting mengenai motivasi, yaitu (1) pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional, (2) terlihat dari batasan pengertian tersebut yaitu usaha tertentu sebagai akibat motivasi, (3) dari definisi tersebut yang terlihat adalah kebutuhan.

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang atau yang dikenal dengan motivasi internal (motivasi instrinsik) dan motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang atau yang dikenal dengan motivasi eksternal (motivasi ekstrinsik).

Seseorang yang merasa berhasil menunaikan kewajibannya dengan sangat memuaskan maka akan memperoleh dorongan positif untuk bekerja kerja lebih keras lagi di masa yang akan datang, sehingga dapat meraih keberhasilan yang lebih besar dalam kariernya. Dan sebaliknya, bila seseorang kurang berhasil maka

yang bersangkutan akan berupaya memperbaiki kekurangannya atau kesalahannya sehingga di masa yang akan datang situasi kurangberhasilan itu tidak terulang kembali.

Motivasi eksternal yang sifatnya positif dapat diberikan seorang manajer kepada bawahannya bilamana bawahan tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Bentuk motivasi eksternal tersebut dapat berupa penghargaan dan hadiah berupa uang.

2.7.1 Teori Motivasi Douglas Mc.Gregor

Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Douglas Mc.Gregor dalam Robbins (2003:210-211) dan dikenal dengan teori X dan teori Y, dikemukakan bahwa terdapat dua pandangan yang berbeda mengenai manusia: pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, Mc.Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian-pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian-pengandaian ini.

Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan secara inheren (tertanam pada dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindar.
- b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai hukuman untuk mencapai tujuan.

- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, Mc.Gregor mendaftar empat pengendalian positif, yang disebutnya Teori Y:

- a. Karyawan memandang kerja sama wajarnya dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif (pembaruan) tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya dimiliki oleh mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Mc. Gregor dalam Siagian (2004:162-163) yaitu mengenai Teori X dan Teori Y. Inti teori tersebut terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu (a) Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif, (b) Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif. Mc.Gregor menekankan bahwa cara yang digunakan para manajer dalam memperlakukan para bawahannya sangat tergantung pada asumsi yang digunakan tentang ciri-ciri manusia yang dimiliki oleh para bawahannya.

Teori X mengatakan bahwa para manajer menggunakan asumsi bahwa manusia mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya.
- b. Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.
- c. Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.
- d. Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Sebaliknya, menurut Teori Y para manajer menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri:

- a. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
- b. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikannya sendiri.
- c. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karena akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab orang-orang yang menduduki jabatan manjerial.

Dapat disimpulkan bahwa Teori X lebih mementingkan pemuasan kebutuhan individu pada tingkat rendah. Teori X mengandaikan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan agar berprestasi maka harus dipaksa. Teori Y lebih mementingkan pada pemuasan kebutuhan individu tingkat tinggi. Teori Y mengandaikan bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, bertanggung jawab, dan dapat menjalankan pengarahan diri.

2.7.2 Teori Motivasi Harapan

Menurut Robbin, (2003:229-233), teori harapan dapat terjadi bila seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan tersebut. Teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja-ganjaran. Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seseorang individu dan potensi daya tarik ganjaran untuk individu tersebut.

Selanjutnya hal yang sama dinyatakan oleh Siagian (2004:185), bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kuatnya harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan pada daya tarik hasil itu bagi yang bersangkutan.

Teori ini terdiri dari tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan serta hubungan (kaitan) antara usaha dan prestasi kerja. Daya tarik dari teori ini ada empat hal yaitu:

- (1). Teori ini menekankan imbalan.
- (2). Para manajer harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh pekerja pada imbalan yang diterimanya.
- (3). Teori ini menekankan pada perilaku yang diharapkan dari para pekerja.
- (4). Teori ini menyangkut harapan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inti dari teori harapan adalah pemahaman tujuan individual dan kaitannya antara usaha dan prestasi kerja, antara prestasi kerja dan imbalan serta antara imbalan dan pencapaian tujuan.

2.8 Sistem Merit

Menurut Shelmi (2009) kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. *Merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau kinerja seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara konsep pembayaran dengan sistem merit merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan (*reward*) dengan kinerja karyawan.

Implikasi dari konsep sistem merit adalah bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan maka akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya. Perencanaan pembayaran dengan sistem merit merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan kinerja yaitu sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Pembayaran yang didasarkan prestasi atau kinerja merupakan bagian dari sistem pembayaran reguler maka para pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya.

Penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan manajemen agar pembayaran dengan sistem merit dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa pembayaran dengan sistem merit merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut tinggi atau rendah diperlukan penilaian yang baik dari pihak manajemen. Pembayaran dengan sistem merit akan efektif bilamana sistem penilaiannya baik. Salah satu kunci bekerjanya pembayaran dengan sistem merit bergantung pada seberapa baik sistem penilaian kinerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Rivai (2005:467) sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan, sehingga penghasilan yang diberikan pada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Dengan demikian, karyawan yang bekerja lebih baik akan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya yang kinerjanya kurang baik.

Tujuan penerapan sistem ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, seimbang dengan lingkungan, guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta akan merefleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan dihitung berdasarkan dari hasil penilaian kinerja setiap karyawan. Hasil penilaian kinerja tersebut akan mencerminkan penghargaan atau penalti atas kinerja karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya pengertian sistem merit menurut Santa Monica College dalam Titin Ellyana (2011:20)

Very simply, a merit sistem is a method of personnel management designed to promote the efficiency and economy of workforce and the good of public by providing for the selection and retention of employees, in-service promotional opportunities, and other related matter, on the basis of merit and fitness.

Sistem merit adalah suatu sistem manajemen personalia yang bertujuan untuk memastikan keadilan dan ketidakberpihakan dalam retensi, seleksi, dan promosi karyawan. Sistem merit dilaksanakan oleh departemen personalia dan ditunjuk untuk mengawasi seleksi dan retensi karyawan yang diklasifikasikan berdasarkan prinsip-prinsip merit.

Menurut Lawler dalam Winardi (2002:157), sumber motivasi adalah upah. Sehingga tingkat kinerja yang tinggi harus dapat dipandang sebagai suatu alur mengenai bagaimana seseorang dapat mencapai upah yang tinggi. Upah yang berdasarkan prestasi merupakan sebuah sistem imbalan (*a compensation system of merit system*) yang mendasarkan kenaikan upah seorang individu atas kinerjanya dalam periode waktu yang tertentu. Artinya, upah yang didasarkan atas suatu prestasi adalah suatu upaya untuk mengaitkan antara upah dengan kinerja yang

dihasilkan oleh individu yang bersangkutan. Agar individu tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka sistem upah yang berdasarkan prestasi harus (1) berdasarkan pada pengukuran realistik dan akurat dari kinerja individu, (2) menciptakan suatu keyakinan antara para karyawan bahwa cara untuk meraih upah tinggi adalah dengan melaksanakan pekerjaan dengan kinerja tinggi, (3) melaksanakan pembedaan antara pekerjaan yang berprestasi tinggi dan yang berprestasi rendah sehubungan dengan jumlah imbalan yang akan diberikan kepada mereka, dan (4) menghindari dicampuradukannya aspek “prestasi” dengan meningkatnya biaya hidup.

Sistem kompensasi dalam suatu organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah adanya keseimbangan antara keuntungan dan biaya perusahaan dengan harapan para karyawan.

Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem merit adalah pemberian imbalan kepada karyawan yang berorientasi pada rasa keadilan dan pemberian imbalan tersebut dikaitkan dengan kinerjanya. Semakin baik kinerja karyawan, maka imbalan yang diperoleh semakin tinggi dan sebaliknya.

2.8.1 Prinsip Sistem Merit

Prinsip-prinsip sistem merit menurut Santa Monica College dalam Titin Ellyana (2011:22), yaitu:

- 1). Mempekerjakan dan mempromosikan karyawan berdasarkan kemampuan, dengan persaingan terbuka diperjanjian awal.

- 2). Memberikan kompensasi yang adil atas dasar pekerjaan.
- 3). Mempertahankan karyawan berdasarkan kinerja, mengoreksi kinerja yang dianggap tidak memadai, memutuskan karyawan yang kinerjanya tidak dapat diperbaiki.
- 4). Pelatihan karyawan sesuai dengan yang diperlukan untuk kualitas kerja.
- 5). Menjamin perlakuan yang adil terhadap pelamar dan karyawan dalam semua aspek administrasi personalia tanpa memandang ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, asal-usul kebangsaan, usia, orientasi seksual, atau status perkawinan, serta nepotisme.
- 6). Melindungi karyawan terhadap pemaksaan politik dan melarang penggunaan jabatan untuk mempengaruhi pemilihan untuk kantor.

2.8.2 Reward dan Punishment

Reward dan *punishment* merupakan dua bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan kebaikan prestasinya. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal, baik di dunia kerja maupun dunia pendidikan.

Menurut Wibowo (2011:340), selain upah, gaji, dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan berupa penghargaan atau *reward*. Hal tersebut dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja para pekerja.

Selanjutnya menurut Wibowo (2011:365), manfaat pemberian *reward* adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Menurut Brajaselebah (2012) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Didalam konsep manajemen, tujuan pemberian reward adalah untuk:

1) Meningkatkan motivasi para pegawai.

Metode *reward* dapat mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka untuk melakukansuatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

2) Memacu seseorang untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Selanjutnya Brajaselebah (2012) menyatakan bahwa *punishment* diartikan sebagai hukuman atau sanksi. *Reward* merupakan bentuk *reinforcement* yang positif; maka *punishment* sebagai bentuk *reinforcement* yang negatif, namun bila diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi alat motivasi.

Tujuan dari *punishment* adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan berbuat sesuatu yang tidak baik. Jadi, hukuman yang diberikan harus bersifat pedagogis, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik. Pada dasarnya *reward* dan *punishment* dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

2.9 Pengertian Kompensasi

Menurut Mathis dan Jackson (2002:118), kompensasi adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi mengapa dan bagaimana orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Dalam hal ini pengusaha

harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu didalam suatu organisasi tersebut.

Menurut Nawawi (2005:315) kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2003:54), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Hal yang sama mengenai kompensasi, yaitu yang dikemukakan Marwansyah (2010:269), bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada suatu perusahaan atau organisasi. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

2.9.1 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Mathis dan Jackson (2002:118-119) kompensasi dapat berupainstrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal) yang harus dihitung untuk

diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Imbalan yang berupa instrinsik antara lain berupa pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu pekerjaan atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan instrinsik. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, berupa imbalan moneter maupun non moneter. Komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada kedua jenis umum kompensasi (pada tabel 2.1) dengan jenis kompensasi yang bersifat langsung, imbalan berupa moneter diberikan oleh perusahaan. Bentuk yang paling umum dari kompensasi langsung adalah gaji pokok dan gaji variabel. Sedangkan kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan.

Tabel 2.1 Tabel Komponen Program Kompensasi

Kompensasi Langsung	Kompensasi Tidak Langsung
<u>Gaji Pokok</u> <ul style="list-style-type: none"> • Upah • Gaji 	Asuransi Kesehatan Libur Pengganti Dana Pensiun Kompensasi Pekerja
<u>Gaji Variabel</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bonus • Insentif • Kepemilikan Saham 	

Menurut Nawawi (2005:316) jenis-jenis penghargaan/ganjaran sebagai kompensasi terdiri dari (1) kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, (2) kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian

keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh Davis dan Werther dalam Marwansyah (2010:276), kompensasi dikelompokkan ke dalam dua bentuk umum, yaitu (1) kompensasi langsung yang terdiri dari gaji upah pokok dan insentif bagi hasil, (2) kompensasi tidak langsung yaitu berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dalam sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi dapat langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

2.9.2 Desain Kompensasi yang Strategis

Menurut Nawawi (2005:317-318), kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan memengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya. Dari sisi para pekerja kompensasi memiliki arti penting, karena berpengaruh pada tingkatan dan kualitas kehidupan sosial ekonominya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:122), ada beberapa hal yang harus diperhatikan didalam mendesain sistem kompensasi organisasi sebagai berikut, yaitu pengetahuan tentang masalah-masalah strategis yang dihadapi oleh organisasi tersebut serta budaya organisasi.

Mathis dan Jackson (2002:123) kemudian menjelaskan bahwa strategi harus dipilih untuk memastikan bahwa pekerja yang layak dengan kemampuan yang dibutuhkan akan ditarik atau dipertahankan. Desain kompensasi yang strategis meliputi: gaji, tunjangan, karier, dan jaringan organisasi. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih selektif dalam mempekerjakan pekerja.

Namun demikian, karena pendekatan ini menggunakan biaya yang lebih tinggi, maka pekerja yang dibayar diatas pasaran tentunya akan bekerja lebih produktif lagi.

Menurut Nawawi (2005:318), hal yang perlu diperhatikan didalam mendesain sistem kompensasi adalah (1) desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji untuk mencapai tujuannya, berupa dihasilkannya produk (barang atau jasa) dan pemberian layanan yang berkualitas, (2) desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji, untuk mewujudkan dan mengembangkan eksistensi organisasi/perusahaan dengan karakteristik dan lingkungan yang memiliki keunikan berbeda dengan perusahaan lain.

Menurut Siagian (2008), dalam usaha mengembangkan suatu sistem kompensasi, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal:

- a. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan pekerjaan,

- penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survey berbagai sistem kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvey dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- d. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku pasaran kerja.

2.9.3 Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Marwansyah (2010:270-271), tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1). Mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten

Kompensasi harus cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus merespons permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam pasar tenaga kerja, karena banyak pengusaha yang bersaing untuk mendapatkan pekerja berkualitas tinggi.

- 2). Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Para pekerja mungkin akan berhenti jika tingkat balas jasa tidak kompetitif, yang akan menimbulkan perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi.

3). Menjamin terciptanya keadilan

Manajemen kompensasi berupaya menciptakan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti bahwa, imbalan yang diberikan terkait dengan nilai relatif sebuah jabatan, sehingga jabatan yang sama mendapat imbalan yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebanding dengan apa yang diterima oleh pekerja yang setingkat dari perusahaan lain dalam pasar tenaga kerja.

4). Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan

Kompensasi harus memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku muncul lagi di masa depan. Program kompensasi efektif memberi penghargaan atas kinerja, loyalitas, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku positif lainnya.

5). Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan pekerja dengan tingkat bayar yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, para pekerja mungkin dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6). Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku

Sistem gaji dan upah yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi aturan-aturan yang dikeluarkan pemerintah.

7). Menumbuhkan saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya mudah dipahami oleh para spesialis sumber daya manusia, manajer pelaksana, dan karyawan.

8). Membantu menciptakan efisiensi administrasi

Program gaji dan upah hendaknya dirancang agar dapat dikelola secara efisien dan mengoptimalkan penggunaan Sistem Informasi SDM.

2.10 Pengertian Insentif

Menurut Robbins (2003:165), insentif merupakan upaya untuk mengaitkan imbalan yang nyata yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja yang melampaui harapan.

Menurut Nawawi (2005:317), insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk bonus atau dalam bentuk barang.

Selanjutnya menurut Marwansyah (2010:293), pemberian insentif ini digunakan sebagai alat untuk untuk memotivasi para karyawan guna mewujudkan tujuan organisasi. Sistem insentif menghubungkan kompensasi dengan kinerja karena yang diberi imbalan adalah kinerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja. Insentif biasanya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah program kompensasi berupa penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja.

Menurut Cascio dalam Marwansyah (2010:293-294), program insentif yang efektif harus memenuhi persyaratan berikut:

1). Sederhana

Aturan-aturan dalam sistem insentif harus ringkas, jelas, dan mudah dipahami karyawan.

2). Spesifik

Para pekerja perlu mengetahui secara tepat dan jelas tentang apa yang harus mereka kerjakan untuk memperoleh insentif.

3). Terjangkau

Setiap karyawan harus mempunyai peluang yang wajar untuk memperoleh insentif.

4). Terukur

Sasaran-sasaran yang terukur adalah dasar untuk membangun rencana-rencana atau program insentif. Program insentif akan sia-sia (dan evaluasi program sulit dilakukan), bila hasil atau prestasi kerja spesifik tidak dapat dikaitkan dengan rupiah yang dikeluarkan.

2.10.1 Bentuk-bentuk Insentif

Menurut Marwansyah (2010:294-295), bentuk-bentuk insentif terdiri dari:

a. *Piecework*

Piecework (upah potong) adalah sistem insentif yang memberi imbalan bagi pekerja atas setiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengaitkan jumlah unit yang dihasilkan.

b. *Production Bonus*

Bonus produksi adalah insentif yang dibayarkan kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (*output*) yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima

upah pokok. Bila mereka dapat menghasilkan keluaran dia atas standar, mereka memperoleh bonus, yang jumlahnya ditentukan atas dasar tarif per unit pekerja.

c. *Commision*

Insentif dalam bentuk komisi diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga dan agen real estate.

d. *Maturity Curve*

Bentuk insentif kurva kematangan diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki kinerja tinggi dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman/senior.

e. *Merit Raise*

Merit raise adalah kenaikan gaji/upah yang diberikan sesudah penilaian kinerja. Kenaikan berdasarkan prestasi ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, seringkali dengan bekerjasama dengan atasan yang lebih tinggi.

f. *Nonmonetary Incentive*

Insentif biasanya berbentuk uang, tetapi insentif bagi kinerja bisa juga diberikan dalam bentuk lain. Misalnya penghargaan seperti plakat, barang-barang berharga, sertifikat, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.

g. *Executive Incentive*

Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock option* (hak membeli saham perusahaan dengan harga tertentu, di masa yang

akan datang, dalam periode waktu yang telah ditentukan), *stock appreciation* (pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham tertentu selama jangka waktu tertentu), dan *performa objectives* (pemberian bonus uang tunai bila karyawan mencapai tujuan atau sasaran kinerja tertentu yang disepakati).

2.11 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata “*performa*”(job performance). Secara etimologis *performance* berasal dari kata “*to perform*” yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedang kata “*performance*” berarti *The act of performing; execution*. Menurut Henry Bosley Woolf, dalam Suharsaputra (2010:144)“*performance*” berarti *The execution of an action* .

Menurut Nawawi (2005:234), kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu.

Mathis & Jackson (2002:78) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif.

Selanjutnya Marwansyah (2010:228-229), menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diartikan bahwa pada dasarnya kinerja adalah hasil kerja. Jika kinerja yang dihasilkan membanggakan, maka kinerja tersebut dinilai memuaskan, baik atau sangat baik. Begitu pula sebaliknya jika kinerja yang dihasilkan mengecewakan, maka kinerja tersebut dinilai buruk karena alasan apapun kinerja akan dinilai rendah.

2.11.1 Penilaian Kinerja

Menurut peraturan Badan Kepegawaian Negara No 1 tahun 2013 yaitu ketentuan pelaksanaan PP No.46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja, bahwa penilaian prestasi kerja terdiri dari unsur (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan (2) perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, aspek kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Perilaku kerja meliputi aspek (a) orientasi pelayanan, (b) integritas, (c) komitmen, (d) disiplin, (e) kerjasama, dan (f) kepemimpinan.

Menurut Fahmi (2010:65) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya Mathis dan Jackson (2002:81) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Senada dengan hal tersebut, Nawawi (2005:236) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) dilingkungan suatu organisasi.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan untuk mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan melihat aspek-aspeknya yang berfokus pada pekerjaan yang mempengaruhi kesuksesan organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:104) unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah (1) kesetiaan, (2) prestasi, (3) kejujuran,(4) kedisiplinan, (5) kreativitas, (6) kerjasama, (7) kepemimpinan, (8) kepribadian, (9) prakarsa, (10) tanggung jawab.

Bahwa SKP di SMP Al Kautsar mengadopsi dari SKP pegawai negeri sipil. Penilaian tersebut dituangkan di dalam Daftar Penilaian Prestasi Tahunan (DP2T) yang terdiri dari delapan aspek penilaian, yaitu (1) pemahaman dan implementasi keislaman, (2) pengetahuan kealkautsaran dan komitmen dalam pencapaian visi Al Kautsar, (3) kompetensi diri, (4) pelaksanaan tugas dan prestasi kerja, (5) tingkat kehadiran efektif, (6) kedisiplinan diri, (7) kepedulian, (8) kerjasama dan kepemimpinan.

2.11.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2010:66), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1). Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2). Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3). Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan karyawan.
- 4). Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5). Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

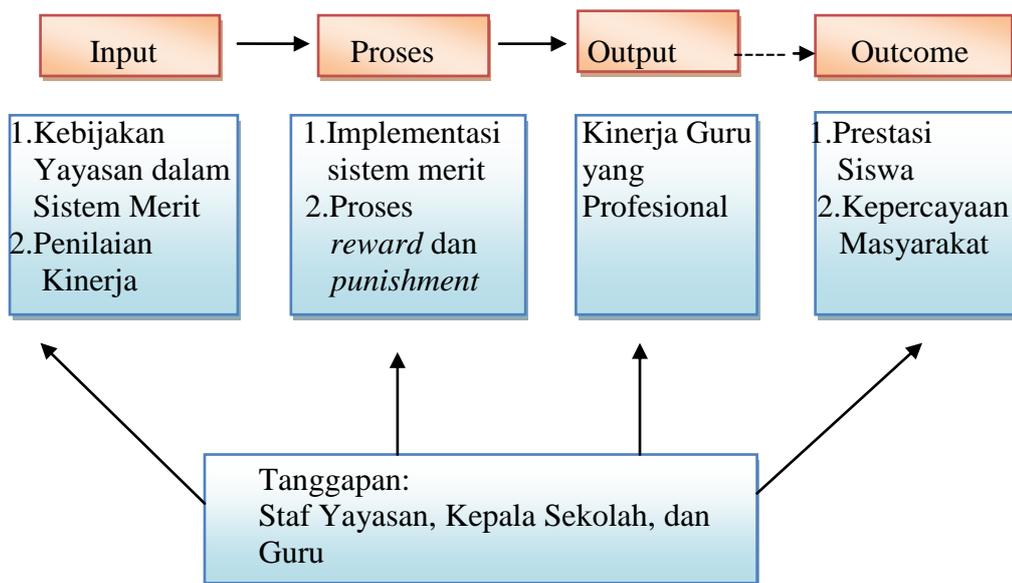
2.12 Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian yang relevan dilakukan oleh Titin Ellyana (2011) dalam tesisnya yang berjudul “Pengaruh Penilaian Multisumber, Sistem Merit dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Sugar Group Lampung Tengah”, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara sistem merit terhadap kinerja guru, semakin tinggi sistem merit maka semakin tinggi kinerja guru. Implikasi dari sistem merit bahwa sistem merit merupakan kondisi atau suasana di sekolah yang dapat berpengaruh terhadap guru dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil penelitian bahwa sistem merit mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian sistem merit merupakan faktor yang perlu diperhitungkan kinerja guru.

Selanjutnya hasil penelitian relevan lainnya dilakukan oleh Sumiati P. Sinurat dengan tesisnya yang berjudul Analisis Pengaruh Merit System Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMU Dharma Pancasila di Medan, diperoleh kesimpulan bahwa merit system dapat meningkatkan kinerja guru di SMU Dharma Pancasila Medan.

2.13 Kerangka Pikir Penelitian

Yayasan Al Kautsar berupaya dalam meningkatkan kesejahteraan guru dan pegawai melalui implementasi sistem merit guna peningkatan kinerja. Alur penelitian yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian