

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Setiap orang pada umumnya membutuhkan apresiasi dari orang lain. Terlepas seperti apa bentuk apresiasi tersebut, setiap sebuah organisasi apresiasi diperlukan dengan tujuan salah satunya sebagai bentuk penghargaan atau motivasi atas usahanya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, apresiasi berarti Penilaian (Penghargaan) terhadap sesuatu.<sup>1</sup> Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja seorang karyawan atau bawahannya sangat diperlukan untuk melihat prestasi kerja, selanjutnya bagi karyawan atau bawahan yang memiliki prestasi kerja yang baik akan diberikan *reward*, bagi karyawan/bawahan yang memiliki kinerja buruk tentu akan diberikan panishment, Dalam penilaian prestasi kerja, ada beberapa metode yang dapat dilakukan oleh para manajer diantaranya sebagai berikut: (1) Penilaian secara kebetulan, tidak sistematis dan sering membahayakan. (2) Metode tradisional yang sistematis yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi, karakteristik dan sumbangan karyawan kepada organisasi. (3) Tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran MBS (Manajemen Berbasis Sekolah).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi III, Jakarta : Balai Pustaka. Hal 56

<sup>2</sup> Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. *Manajemen Personalialia*.(Yogyakarta : BPFY-YOGYAKARTA.1996) Hal 121

Dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan, apresiasi secara umum berupa *reward*. *Reward* bagi lembaga pendidikan berarti penghargaan pada para guru dan karyawan yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut kegiatan belajar mengajar atau bekerja.

Menurut Heidjrachman, sistem *reward* terdiri dari dua macam, yaitu langsung dan tidak langsung.<sup>3</sup> *Sistem reward Langsung* yaitu imbalan balas jasa yang bersifat tetap dan secara berkala berupa gaji pokok. Sedangkan *Tidak Langsung* yaitu imbalan balas jasa yang bersifat tidak tetap, baik berupa materi maupun non materi yang diluar gaji pokok. Seperti tunjangan, asuransi kesehatan, dan dana pensiun. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa *reward* atau penghargaan jasa memiliki kurun waktu tertentu. *Reward* secara langsung biasanya didapatkan seseorang setiap selesai melakukan pekerjaannya dalam satu bulan atau yang biasa disebut gajian. Imbalan ini bersifat berkala selama pegawai atau pekerja masih melakukan pekerjaannya di suatu lembaga. Sedangkan *reward* tidak langsung dapat berupa imbalan yang diperoleh pekerja di luar gaji yang dia terima setiap bulan. Biasanya *reward* tidak langsung didapat apabila pegawai melakukan pekerjaan dengan sangat baik sehingga mendapat penghargaan, seperti seorang guru yang memiliki prestasi terbaik di sekolah mendapat tambahan tunjangan atau yang lainnya dari pihak sekolah.

---

<sup>3</sup> Ibid. Hal 162

Dalam sebuah organisasi, sistem *reward* sangat penting karena mempengaruhi kepuasan karyawan dalam pekerjaannya. Karena dengan sistem tersebut sebuah organisasi bisa menciptakan, memelihara dan mempertahankan produktifitas kerja karyawannya. Selain itu, sistem *reward* juga bisa digunakan sebagai alat ukur bagi karyawan yang memiliki kualifikasi bagus. Besar kecilnya kompensasi atau penghargaan yang akan diberikan dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Sutrisno setidaknya ada lima, di antaranya sebagai berikut : (a) Tingkat biaya hidup. (b) Tingkat imbalan di sekolah lain. (c) Tingkat kemampuan pekerjaan. (d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab. (e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>4</sup>

Agar sistem tersebut dapat berjalan secara efektif, maka perlu pengelolaan dalam penerapannya. Sondang dalam bukunya mengatakan yang dimaksud pengelolaan adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain.<sup>5</sup> Dalam hal pengelolaan, George R. Terry mengemukakan fungsi pokok pengelolaan yang meliputi meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.<sup>6</sup>

*Planning* atau perencanaan, yaitu kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya, *Organizing* atau pengorganisasian, yaitu kegiatan membagi pekerjaan diantara anggota

---

<sup>4</sup> Sutrisno, Edy, Dr, M.Si. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Kencana.2011). hal 91

<sup>5</sup> Sondang P Siagan. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2004) hal 14

<sup>6</sup> Yayat M Herujito. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta: Widiasarana Indonesia.2001) hal 27

kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan, *Actuating* atau menggerakkan, yaitu kegiatan menggerakkan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing, dan *Controlling* atau Pengendalian, yaitu kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencana-rencana yang telah ditentukan.

Dalam kaitannya dengan hal *Reward*, penulis mengangkat guru dan staf administrasi sebagai objeknya karena peneliti berkeyakinan bahwa diantara pra syarat yang dapat memajukan sekolah melalui sumber daya manusianya yang *urgent* dan harus ada adalah guru dan staf administrasi. Seperti yang dijelaskan melalui Undang-undang guru dan dosen Nomor 14 tahun 2005, dalam bab 1 pasal 1 undang-undang guru disebutkan “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.<sup>7</sup> Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa memang tugas guru begitu berperan dalam membentuk manusia-manusia berkualitas.

Sementara itu, tugas atau kewajiban guru menurut undang-undang nomor 14 tahun 2005 pasal 20, yaitu : (a) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan

---

<sup>7</sup> UU RI. UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS.(Bandung : Citra Umbara. 2006) Hal 2

mengevaluasi hasil pembelajaran. (b) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. (c) bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran. (d) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan (e) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.<sup>8</sup>

Sedangkan staf administrasi sekolah yaitu tata usaha dalam sekolah yang membantu pelaksanaan teknik penyelenggaraan sistem administrasi dan informasi pendidikan di sekolah. Menurut The Liang Gie yang dikutip oleh situs kompasiana, tenaga staf administrasi memiliki 3 peran pokok, yaitu : (1) melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. (2) menyediakan keterangan-keterangan bagi pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat, dan (3) membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.<sup>9</sup> Tugas staf administrasi menurut Mill and Standingford yang dikutip oleh M. Khofifi memiliki delapan tugas, yaitu : (1) menulis Surat (2) Membaca (3) Menyalin (menggandakan) (4) Menghitung (5) Memeriksa (6) Memilah (menggolongkan dan menyatukan) (7) Menyimpan dan Menyusun Indeks; dan (8) Melakukan Komunikasi (lisan dan tertulis). Dari beberapa

---

<sup>8</sup> Ibid. Hal 14

<sup>9</sup> Drs. The Liang Gie. *Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu Administrasi*. (Yogyakarta : Karya Kencana.1978) Hal 9

uraian di atas, kinerja staf administrasi adalah sebagai administrator setiap informasi yang berkembang disekolah.<sup>10</sup>

Tentu kinerja yang sesuai dengan kebutuhan sekolah akan memperoleh *reward* dan kinerja yang tidak sesuai bahkan berbalik arah dari tujuan akan mendapatkan *punishment*. Mengacu pada tugas guru dan staf administrasi yang dirumuskan dalam undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 20 dalam melaksanakan tugas keprofesionalan guru berkewajiban : (1) merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, (2) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, (3) bertindak obyektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran (4) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika, dan (5) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa, maka nilai-nilai tersebut yang akan menjadi salah satu patokan untuk menentukan standar kinerja bagi mereka.

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti mengambil obyek di SMP GEMA 45 Surabaya. Sekolah tersebut memiliki beberapa pendidik dan

---

<sup>10</sup> <http://khofif.wordpress.com/2010/03/28/menejemen-ketatausahaan-sekolah/> di akses 18 Oktober 2013

tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan dan Yayasan Perjuangan 45 Surabaya.

. Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki visi, misi dan tujuan tak terkecuali di SMP GEMA 45 Surabaya, sekolah ini visi misinya satu di antaranya adalah membentuk manusia yang berkualitas, itu sebabnya pendidik dan tenaga kependidikannya harus berkompeten artinya memiliki kualifikasi dan kinerja yang tinggi. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, pihak sekolah mengadakan perencanaan peningkatan kinerja guru dan staf administrasi dengan harapan bisa menghasilkan output yang bagus yaitu berupa lulusan peserta didik yang berkualitas.

Di sekolah yang beralamat di jalan Mayjend Sungkono 106 tersebut, berdasarkan praobservasi peneliti, untuk mengetahui latar belakang pelaksanaan sistem *reward* yang ada di SMP Gema 45 Surabaya, peneliti mengadakan wawancara awal dengan kepala sekolah. Menurut beliau yang melatar belakangi penerapan sistem *reward* tersebut, setelah beliau diangkat menjadi kepala sekolah 1 tahun, mengadakan evaluasi secara menyeluruh terkait dengan kinerja guru dan staf administrasi, sehingga hasilnya memang perlu untuk meningkatkan kinerja adanya sistem *reward*. Maka pada tahun kedua setelah menjadi kepala sekolah dilaksanakanlah *reward* tersebut, yaitu pada tahun ajaran 2012-2013, untuk tahun ajaran 2013-2014, merupakan pelaksanaan sistem *reward* yang kedua.

Adapun aturan yang dipakai untuk menentukan standarisasi atau siapa yang berhak memperoleh *reward* dan yang tidak, beliau menggunakan skoring (siapa yang paling tinggi nilainya dengan batasan minimal sesuai standar yang telah ditetapkan, itulah yang memperoleh *reward*). Menurut beliau ternyata sistem *reward* yang diterapkan di SMP Gema 45 itu membawa dampak positif yang signifikan dibanding dengan sebelum dilaksanakan sistem *reward* tersebut. Artinya sistem *reward* ini dalam prosesnya berjalan cukup lancar. Hal ini sebanding dengan peningkatan kerja yang terlihat dari kinerja guru dan staf administrasi. Maka dari itu, sistem ini dianggap sesuai untuk diterapkan di SMP Gema 45 Surabaya. Dengan adanya sistem ini, diharapkan kinerja guru maupun staf administrasi terus meningkat dan mampu mencapai visi misi lembaga bahkan melebihinya.

Awal penerapan sistem *reward* disambut baik oleh perangkat sekolah, namun juga ada yang masih meragukan apakah mungkin bisa dilaksanakan mengingat belum pernah terjadi pada periode sebelumnya. Beberapa dari mereka mulai menunjukkan kinerja yang meningkat, namun masih ada sebagian kecil yang menunjukkan kinerja yang biasa dilakukan. Namun setelah berjalan hingga tahun kedua, sistem *reward* yang diterapkan pada guru dan staf administrasi menunjukkan tren kinerja dengan peningkatan yang signifikan (cukup baik).

Dalam pemberian *reward* pada suatu lembaga dengan lembaga lain tentu memiliki bentuk dan prosedur yang berbeda-beda, serta pengelolaan yang berbeda pula dalam upaya peningkatan kualitas kerja. Kualitas kerja

seorang guru atau staf dapat dipengaruhi karena kesejahteraannya dan kepuasan pada pekerjaan yang dijalannya. Dengan adanya perbedaan pengelolaan sistem *reward* di berbagai lembaga, peneliti ingin mengadakan penelitian secara mendalam yang difokuskan pada “**Pengelolaan Sistem Reward Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Administrasi di SMP GEMA 45 Surabaya**”.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana Pengelolaan Sistem *Reward* di SMP Gema 45 Surabaya?
2. Bagaimana kinerja guru dan staf administrasi di SMP Gema 45 Surabaya?
3. Bagaimana pengelolaan Sistem *Reward* dalam meningkatkan kinerja guru dan staf administrasi di SMP GEMA 45 Surabaya?

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk memahami dan mendesripsikan pengelolaan Sistem *Reward* di SMP Gema 45 Surabaya.
2. Untuk memahami dan mendeskripsikan kinerja guru dan staf administrasi di SMP Gema 45 Surabaya.
3. Untuk memahami dan mendeskripsikan pengelolaan Sistem *Reward* dalam meningkatkan kinerja guru dan staf administrasi di SMP GEMA 45 Surabaya.

#### **D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat dan pengetahuan tentang Pengelolaan Sistem *reward* dalam meningkatkan kinerja guru dan staf administrasi di SMP Gema 45 Surabaya.

- Bagi penulis, penelitian ini sebagai bekal teoritis maupun praktis dalam penerapan Pengelolaan Sistem *Reward* di lapangan.
- Bagi Kepala Sekolah, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam menindak lanjuti penerapan sistem *reward* yang selama ini telah dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja Guru dan Staf Administrasi di lapangan.
- Bagi Guru dan Staf Administrasi, penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga dalam penerapan sistem *reward* selanjutnya memiliki nilai tambah.

#### **E. Definisi Konseptual**

Agar lebih jelas dengan apa yang dimaksud dalam judul dan juga untuk menghindari adanya pemahaman yang berbeda dalam menafsir istilah-istilah yang digunakan, maka peneliti perlu memberikan definisi secara konseptual. Adapun beberapa istilah yang perlu didefinisikan, yaitu:

1. *Pengelolaan Sistem Reward*, Pengelolaan adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain.<sup>11</sup> Dalam pengelolaan, memiliki fungsi pokok yaitu (1) *Planning* atau perencanaan, yaitu kegiatan yang

---

<sup>11</sup> Sondang P Siagan. *Filsafat Administrasi*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2004) hal 14

menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya, (2) *Organizing* atau pengorganisasian, yaitu kegiatan membagi pekerjaan diantara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan, (3) *Actuating* atau menggerakkan, yaitu kegiatan menggerakkan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing, dan (4) *Controlling* atau Pengendalian, yaitu kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencana-rencana yang telah ditentukan.<sup>12</sup>

Adapun pengertian sistem yaitu kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>13</sup> Sedangkan *reward* merupakan sebuah tatanan yang mengatur tata cara pemberian penghargaan kepada atau diterima oleh seseorang sebagai balas jasa atas nilai lebih pelayanan yang diberikannya kepada organisasi.<sup>14</sup> Maka yang disebut pengelolaan sistem *reward* yaitu perpaduan beberapa komponen dari penghargaan seperti gerakan yang menandakan setuju, ucapan apresiasi, maupun pemberian hadiah yang di kelola untuk diberikan sebagai penghargaan terhadap pekerjaan seseorang.

2. *Peningkatan Kinerja Guru dan Staf Administrasi.* Kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai

<sup>12</sup> Yayat M Herujito. *Dasar-Dasar Manajemen.* (Jakarta: Widiasarana Indonesia.2001) hal 27

<sup>13</sup> Jogianto HM. *Sistem Teknologi Informasi.* (Jogjakarta : Andi.2005). Hal 2

<sup>14</sup> Baderel Munir. *Six Dimension Organization.*(Yogyakarta : Graha Ilmu. 2012) Hal 144

dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>15</sup>

Sesuai dengan yang disebutkan dalam UU RI nomor 14 tahun 2005, bahwa guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>16</sup>

Sedangkan staf administrasi merupakan bagian dari tenaga kependidikan yang ada disekolah. Kinerja staf administrasi juga harus disesuaikan dengan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan Pasal 1 ayat 5 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan dinyatakan bahwa Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>17</sup>

Peningkatan merupakan sebuah upaya untuk menjadi lebih baik dari pada sebelumnya dengan mengacu pada beberapa indikator yaitu dengan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh sekolah. Maka yang dimaksud peningkatan kinerja guru dan staf administrasi adalah upaya meningkatkan hasil kerja oleh guru dan staf

---

<sup>15</sup> Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.2009) hal 61

<sup>16</sup> UU RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta UU RI nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS. (Bandung : Citra Umbara.2006) hal 2

<sup>17</sup> Ibid. Hal 72

administrasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dengan mengacu pada standar yang ditetapkan oleh sekolah, antar lain :

- a. Kedisiplinan dalam kehadiran (menggunakan fingerprint) bagi guru dan staf administrasi.
- b. Kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, bagi guru menyiapkan perangkat pembelajaran (RPP, silabus, Prota, Promes, sedangkan bagi staf administrasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai bidangnya masing-masing yang telah ditetapkan oleh sekolah).

Jadi, Pengelolaan Sistem *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Administrasi di SMP GEMA 45 Surabaya merupakan suatu upaya dalam meningkatkan kinerja guru dan staf administrasi mencapai standar yang telah ditetapkan oleh sekolah melalui sistem *reward*.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang urutan penelitian ini, maka peneliti mencantumkan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan. Bab ini membahas tentang latar belakang masalah yang menjadi penyebab mengapa penelitian ini dilakukan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan kegunaan penelitian, definisi konseptual, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Kajian Teori. Pada bab ini, bagian pertama membahas landasan teori tentang Pengelolaan Sistem *Reward* yang mencakup pengertian sistem, pengertian *reward*, pengertian sistem *reward*, tujuan

*reward*, bentuk-bentuk *reward*, dan pola *reward*. Sedangkan bagian kedua yaitu landasan teori tentang kinerja Guru dan Staf Administrasi yang mencakup definisi kinerja, manfaat penilaian kinerja, prinsip dan pengukuran kinerja, pengertian guru dan staf administrasi, hak dan kewajiban guru dan staf administrasi, serta kompetensi guru dan staf administrasi. Dan bagian yang ketiga yaitu membahas tentang pengelolaan sistem *reward* dalam meningkatkan kinerja guru dan staf administrasi yang mencakup bagaimana pengelolaan sistem tersebut di SMP Gema 45 Surabaya dan bagaimana hasil yang diharapkan dengan diterapkannya sistem tersebut.

BAB III : Metode Penelitian. Pada bab ini mencakup cara-cara atau metode penelitian antara lain jenis dan tahapan penelitian, pendekatan penelitian, informan dan subyek penelitian, instrumen pengumpulan data, obyek penelitian, teknik analisis data dan keabsahan data.

BAB IV : Hasil Penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang data-data yang terkumpul dari sekolah, yaitu dengan menampilkan gambaran umum obyektif, reduksi data, penyajian data dan analisis data, faktor pendukung dan penghambat. Data yang akan terkumpul meliputi data gambaran obyektif sekolah, data pengelolaan sistem *reward*, data standar skor, serta data kinerja guru dan staf administrasi.

BAB V : Penutup. Sebagai bab terakhir, bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran dari penulis untuk perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan.