

BAB II

KAJIAN TEORI

Untuk mempermudah memahami dan membangun kerangka berfikir tentang judul peneliti, yaitu *Pengelolaan Sistem Reward dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Administrasi di SMP Gema 45 Surabaya*, maka peneliti membeberkan kajian teori dari setiap variabel yang peneliti pakai sebagai berikut :

A. Tinjauan Teoritik tentang Pengelolaan Sistem *Reward*

1. Pengertian Sistem *Reward*

a. Pengertian Sistem

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia yang disusun oleh W.J.S. Poerwadarminta, yang dimaksud sistem merupakan sekelompok bagian (alat dsb) yang bekerja bersama-sama untuk melakukan sesuatu.¹⁸

Menurut Wikipedia Indonesia, Sistem berasal dari bahasa Latin (*systema*) dan bahasa Yunani (*systema*), adalah suatu kesatuan yang terdiri komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan.¹⁹

Pengertian Sistem Menurut G. R. Murdick, adalah seperangkat elemen yang membentuk kumpulan atau prosedur-prosedur atau bagan-bagan pengolahan yang mencari suatu tujuan bagian atau tujuan bersama dengan

¹⁸ W.J.S. Poerwadarminta. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. (Jakarta : Balai Pustaka. 2011) Hal 1134

¹⁹ <http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

mengoperasikan data dan/atau barang pada waktu rujukan tertentu untuk menghasilkan informasi dan/atau energi dan/atau barang.²⁰

Pengertian Sistem menurut Jerry Futz Gerald yang penulis kutip dari situs www.pengertianahli.com, menyebutkan bahwa sistem yaitu suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu.²¹

Jogianto mengemukakan, bahwa sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi.²²

Pengertian Sistem menurut Mujib Ridwan, yaitu suatu kumpulan tatanan cara atau prosedur-prosedur yang tersusun atau terangkai secara sistematis yang saling berkaitan, dengan tujuan agar memudahkan tujuan yang ingin diinginkan dapat tercapai.²³

Dari beberapa pengertian sistem yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat penulis simpulkan bahwa, sistem adalah kumpulan dari beberapa komponen atau elemen yang saling terhubung dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan.

²⁰ Robert G Murdick, dkk. *Sistem Informasi Untuk Manajemen Modern*. (Jakarta : Erlangga.1991) Hal 27

²¹ <http://www.pengertianahli.com/2013/08/pengertian-sistem-menurut-para-ahli.html>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

²² Jogianto HM. *Sistem Teknologi Informasi*. (Jogjakarta : Andi.2005). Hal 2

²³ <http://walangkopo99.blogspot.com/2013/07/pengertian-sistem.html>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

b. Pengertian *Reward*

Reward bisa berarti balas jasa, juga bisa jadi tidak sekedar balas jasa, akan tetapi lebih bersifat penghargaan yang tak terukur, berikut menurut para ilmuwan tentang *reward*.

- 1) Menurut Baderel Munir dalam bukunya *Six Dimension Organization*, *reward system* 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 atau lembaga.²⁴
- 2) Dalam tirai Herzberg, pemberian *reward* merupakan *motivator-motivator*, yaitu sesuatu yang kalau diberikan akan membuat motivasi sehingga karyanya lebih meningkat, tetapi kalau tidak diberikan tidak akan meningkat motivasi kerjanya.
- 3) Menurut Rowland and Rowland 1998, dalam penelitiannya di sebuah rumah sakit di Amerika, ternyata pemberian *reward* ini mampu mempertahankan perawat di rumah sakit tersebut untuk tidak berhenti guna mencari pekerjaan di rumah sakit lain.²⁵
- 4) Panggabean (2002), bahwa kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan berbagai kelas jasa. (*reward*) atas kontribusi yang mereka berikan pada organisasi.²⁶

²⁴ Baderel Munir..*Six Dimension Organization*.(Yogyakarta : Graha Ilmu.2012) Hal 146

²⁵ Ibid. Hal 147

²⁶ Prof. DR. H. Edy Sutrisno, M.Si.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta : Kencana Prenada Media Group.2012) Hal 181

5) Menurut pendapat Yerkes yang tertulis pada buku karangan Baderel Munir, menyebutkan bahwa “*reward is something given as recieved in return or recompence for service, merit handship etx*”. Penghargaan 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.²⁷

Dari uraian para pendapat di atas bisa penulis tarik kesimpulan bahwa ada dua istilah yang digunakan dalam pemberian imbalan kepada tenaga kerja atau karyawan dari sebuah organisasi atau lembaga yaitu dalam bentuk :

- *Compensation* = kompensasi, dan
- *Reward* = penghargaan,

Dari dua istilah tersebut memiliki makna yang serupa, tetapi ada sedikit perbedaan. Pada kompensasi punya makna upah kerja yang bersifat terukur, sedangkan *reward* bukan sekedar balas jasa yang sepadan dengan apa yang telah diberikan akan tetapi lebih bersifat penghargaan yang tak terukur nilainya atas hasil karya yang lebih.

Dari sisi pandang agama, pemberian reward ternyata juga merupakan perintah dari Allah untuk kita terapkan, sebagaimana firmanNya dalam Qur'an Surat An-Najm ayat 31 sebagai berikut :²⁸

²⁷ Baderel Munir. *Six Dimension Organization*.(Yogyakarta : Graha Ilmu. 2012) Hal 144

²⁸ Soenarjo.*Al-Qur'an dan Terjemahnya*.(Jakarta : Yayasan Penerjemah Menteri Agama RI.1971) hal 873

وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسْتَفُؤُا بِمَا عَمِلُوا

وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى ﴿٣١﴾

“dan hanya kepunyaan Allah-lah apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi supaya Dia memberi Balasan kepada orang-orang yang berbuat jahat terhadap apa yang telah mereka kerjakan dan memberi Balasan kepada orang-orang yang berbuat baik dengan pahala yang lebih baik”. (QS. An-Najm : 31)

Dari makna firman Allah tersebut dapat penulis tarik kesimpulan bahwa ada satu keharusan untuk memberikan balasan kepada siapa saja yang telah berbuat baik. Dalam arti bisa jadi berupa upah, penghargaan, hadiah, dan yang sejenis lainnya. Bahkan Rosulullah SAW dalam sebuah haditsnya yang diriwayatkan oleh Ibnu Majah lebih tegas lagi mengharuskan memberikan imbalan kepada pekerja sebelum kering keringatnya sebagaimana sabda beliau sebagai berikut :

أَعْطُوا الْوَالِدَ وَالْأَجِيرَ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering”. {HR. Ibnu Majah}

c. **Pengelolaan Sistem *Reward***

Dari kesimpulan yang dapat penulis jabarkan di atas, bahwa sistem adalah kumpulan dari beberapa komponen yang saling terhubung dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sebelumnya dan *reward* bukan sekedar balas jasa yang sepadan dengan apa yang telah diberikan akan tetapi lebih bersifat penghargaan yang tak terukur nilainya atas hasil karya yang lebih. Maka yang dimaksud dengan sistem *reward* adalah suatu tatanan dari beberapa komponen yang saling terhubung dalam memberikan penghargaan kepada seseorang atas hasil kerjanya yang lebih.

2. **Komponen Sistem *Reward***

Dari pengertian sistem reward di atas, maka kita perlu mengetahui apa saja yang berputar dalam sistem tersebut. Yang menjadi komponen dalam sistem *reward* menurut William Butt dalam buku karangan Suad Husnan antara lain :²⁹

- a. *Standart*, meliputi aspek-aspek tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang digunakan untuk dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja oleh seorang karyawan.
- b. *Scoring System*, yaitu aturan nilai yang bertumpu pada setiap aspek standar untuk dijadikan acuan ketercapaian dalam menentukan pemenang dengan jumlah nilai yang didapat.

²⁹ Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. *Manajemen Personalia*.(Yogyakarta : BPFYOGYAKARTA.1996) hal 74

- c. *Subject*, yaitu pelaku sebagai pelaksana yang terbagi dari penyelenggara *reward* dan peserta *reward*.
- d. *Reward*, barang atau jasa yang akan diberikan kepada orang yang memiliki nilai tertinggi sebagai bentuk penghargaan atau *reward*.

Seperti yang diutarakan oleh William Butt diatas, bahwa yang menjadi komponen sistem *reward* tersebut diatas memiliki 4 komponen. Tentu ke empat komponen tersebut berjalan saling terkait dan terintegrasi agar dapat berjalan dengan baik.

3. Tujuan Sistem *Reward*

Dari definisi *reward* tersebut diatas, tentu *reward* memiliki tujuan dalam penerapannya. Tujuan sistem *reward* sendiri memiliki tujuan untuk mempermudah menentukan standarisasi penilaian yang bersifat obyektif, sehingga dengan adanya sistem dalam penilaian ada patokan atau panduannya, sehingga hasil yang diharapkan lebih valid dibanding dengan yang tidak menggunakan sistem *reward*. Salah satu diantara tujuannya adalah untuk memotivasi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berikut tujuan *reward* menurut beberapa tokoh.

- a. Menurut Ade Irmayanti pada blognya, Ada tiga fungsi atau tujuan penting dari *penghargaan* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan :³⁰
 - 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.

³⁰ <http://irma-mintuna.blogspot.com/2013/05/penghargaan-reward-dan-hukuman.html>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

- 2) Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
 - 3) Bersifat Universal.
- b. Menurut Syafrudin Agus N dalam artikelnya menyebutkan, terdapat beberapa maksud dan tujuan dari pemberian *reward* di dalam sebuah organisasi yaitu :³¹
- 1) Penghubung kepentingan organisasi dalam individu. Kepentingan organisasi seringkali tidak seiring dengan kepentingan individu, maka dengan pemberian *reward* yang baik maka kesenjangan tersebut dapat diatasi.
 - 2) Pilihan organisasi, dengan sistem *reward* yang baik akan memberikan keleluasaan bagi organisasi untuk memilih calon alternatif individu yang diinginkan sesuai dengan bidangnya atau kompetensi agar berjalan tanpa ada paksaan.
 - 3) Mempengaruhi kepuasan, didalam perilaku organisasi dikatakan bahwa kompensasi atau *reward* dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang juga sekaligus memacu motivasi individu kerja.
 - 4) Umpan balik, standar *reward* tertentu akan menunjukkan kinerja yang harus diberikan kepada individu di dalam organisasi dari pekerjaan yang dilakukan.

³¹ <http://www.scribd.com/doc/46292466/Reward-and-Punishment-Dalam-Kepemimpinan>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

- 5) Pemberdayaan, dengan *reward* yang cukup baik akan dapat meningkatkan harga diri dan kepercayaan diri dalam berhadapan dengan lingkungannya.
- c. Tujuan *reward* menurut Carang Thombara, yang utama adalah *to attract*, *to retain and to motivate*. Menarik, mempertahankan dan memotivasi. Berikut penjabarannya :³²
- 1) *To attract*. Sistem *reward* harus mampu menarik calon karyawan yang diinginkan untuk bergabung ke dalam perusahaan. Gaji yang kompetitif yang dikemas dalam sistem *reward* yang baik adalah faktor penting yang mempengaruhi keputusan seorang calon karyawan untuk bergabung ke dalam suatu perusahaan.
 - 2) *To Retain*. Sistem *reward* bertujuan pula untuk mempertahankan karyawan perusahaan dari incaran perusahaan lain. Sistem *reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang berpindah atau keluar dari perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain.
 - 3) *To Motivated*. Tujuan selanjutnya dari pengelolaan *reward* adalah memotivasi. Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi, mendorong kompetisi yang sehat dan meningkatkan produktifitas kerja. Sebaliknya, sistem *reward* yang tidak memotivasi hanya akan menambah biaya gaji tanpa peningkatan yang berarti pada

³² <http://carangtp.wordpress.com/2012/12/09/manajemen-reward/>, diakses tanggal 18 Oktober 2013

produktifitas kerja. Gaji besar tapi “sama rata sama rasa” hanya akan menghabiskan biaya dan men-demotivasi karyawan memiliki produktif tinggi.

Dari beberapa tujuan *reward* menurut tokoh tersebut diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa tujuan *reward* adalah untuk menghagai individu atas apa yang mereka ketahui tentang bagaimana melakukan sesuatu dan menumbuhkan motivasi atau dorongan yang kuat pada pekerja untuk mengembangkan keterampilan dan inovasi yang ada hubungannya dengan pekerjaan serta memperkuat percaya diri.

4. Jenis-jenis *Reward*

Reward terdiri dari beberapa jenis dan bentuk. Ada *reward* berupa material, ada *reward* dalam perbuatan dan ada pula yang berbentuk ucapan maupun yang lainnya. Sebagai mana yang dituliskan oleh Nana Syaodih dalam bukunya yang berjudul Landasan Psikologi Proses Pendidikan, disebutkan ada beberapa jenis *reward* sebagai berikut :³³

a. Gestural

Yaitu dengan menggunakan bahasa tubuh untuk memberikan *reward* oleh pimpinan kepada bawahan sebagai tanda senang maupun membenarkan suatu sikap, perilaku, atau perbuatan dari bawahan. Bentuk

³³ Nana Syaodih Sukmadinata. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. (Bandung : Remaja Rosdakarya.2005) hal 193-195

dari *reward* ini antara lain ekspresi, senyuman, anggukan kepala, acungan jempol hingga pelukan.

b. Verbal

Yaitu menggunakan olahan kata-kata untuk menggambarkan *reward* yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan. Bentuk dari *reward* ini antara lain pujian, kisah atau cerita, atau nyanyian.

c. Pekerjaan

Bentuk *reward* yang satu ini yaitu dengan mengangkat jabatan atau mempromosikan jabatan seorang bawahan. Hal ini biasanya dilakukan ketika melihat kinerja bawahan yang bagus dan ada perubahan progresif yang lebih baik. Bentuk dari *reward* ini antara lain berupa promosi jabatan atau pengangkatan ke level yang lebih tinggi.

d. Material

Reward ini berupa benda-benda yang menunjang kinerja maupun benda-benda yang berguna lainnya. Bentuk dari *reward* ini antara lain bisa berupa buku, baju, laptop, flashdisk dan barang penunjang pekerjaan lainnya.

e. Kegiatan

Dalam jenis ini adalah kegiatan sebagai *rewardnya*. *Reward* ini bisa berupa kegiatan yang memiliki nilai pengalaman, hiburan, ataupun nilai

edukasi. Bentuk *reward* ini antara lain bisa di ajak studi wisata, diajak makan bersama, maupun hanya sekedar jalan-jalan.

Dari beberapa jenis dan bentuk *reward* di atas, pimpinan perlu ekstra hati-hati dan bijaksana dalam penerapannya, sebab bila hal ini tidak tepat maka akan membiaskan fungsi *reward* yang semula untuk penghargaan dan meningkatkan kinerjanya bisa berubah menjadi upah atas kerjanya.

5. Pola *Reward*

Bentuk integrasi antara sistem *reward*, teori motivasi dengan model manajemen telah menjadi pola tertentu. Sondang menggambarkan pola *reward* yang dituangkan dalam bukunya sebagai berikut³⁴ :

a. *Reward System dalam Model Tradisional*

Tugas utama dari seorang manajer dalam teori tradisional adalah meminimalkan variasi-variasi perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Karena model ini mempersoalkan kapabilitas dari para anggotanya untuk bertanggung jawab terhadap self-direction dan self control di dalam melakukan pekerjaan. *Reward system* dalam model ini sangat sederhana, karena hanya terdapat satu jalur (path) yang pasti, yakni kinerja standard dan hanya ada satu imbalan yang pasti yakni upah standar dan paket keuntungan. Tujuan utama *reward* sistem ini dalam organisasi yang

³⁴ Sondang P. Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta : Bumi Aksara.2005) Hal 268

didominasi oleh teori tradisional adalah untuk menarik dan menjaga kestabilan dan work force yang dapat di prediksi.

b. Reward System dalam Model Human Relation

Sistem imbalan dalam organisasi yang beroperasi dibawah konsep-konsep human relation cenderung tidak berbeda jauh dengan teori tradisional. Kita masih ingat bahwa manajer human relation akan memelihara pandangan mengenai struktur organisasi yang pada esensinya seperti mesin dan menentukan desain harus secara teratur diberi pelumas sebagai dorongan dengan aplikasi-aplikasi dalam perawatan, perhatian dan pengakuan. Ringkasnya dalam human relations seperti halnya pada model tradisional, sistem imbalan semata-mata hanya digunakan untuk menarik dan mempertahankan loyalitas, kepatuhan pegawai.

c. Reward System dalam Model Human Resources

Tugas utama manajer dalam model human resources management adalah memberikan fasilitas kinerja anggota yakni dengan menyingkirkan hambatan-hambatan terhadap aplikasi dari serangkaian sumber daya mental dan fisik yang ada dalam organisasi.

Menurut Prof. Sondang, dalam mengembangkan suatu sistem imbalan yang efektif, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu :³⁵

³⁵ Ibid.Hal 257

- 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 peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survei dapat berupa instansi pemerintahan 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 di pasaran kerja.

B. Tinjauan Teoritik tentang Kinerja Guru dan Staf Administrasi

1. Definisi kinerja

Kinerja merupakan perpaduan beberapa tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan dengan standar tertentu untuk mencapai tujuan oleh individu maupun kelompok. Beberapa tugas yang dikerjakan tersebut akan terlihat dalam proses yang dapat menghasilkan sebuah penilaian oleh pemangku kepentingan. Proses mulai dari perilaku, sikap hingga tanggung jawab yang kesemuanya tergantung pada standar yang ditentukan oleh pemangku kepentingan. Dari situ dapat dilihat bagaimana kinerja individu maupun kelompok tersebut yang selanjutnya dapat dijadikan patokan diantaranya pengambilan keputusan dalam perbaikan kinerja ke depannya. Berikut beberapa definisi kinerja menurut para tokoh :

- a. Menurut Wikipedia Indonesia, Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.³⁶
- b. Armstrong dan baron berpandangan bahwa kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di

³⁶ <http://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>, di akses tanggal 18 Oktober 2013

dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.³⁷

- c. Menurut Moehariono, kinerja yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai 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.³⁸

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dengan perpaduan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan dalam menggapai tujuan yang telah di tentukan.

2. Kinerja Guru dan Staf Administrasi

Guru adalah seorang pendidik yang memiliki kemampuan mengajar dan membimbing. Namun kemampuan tersebut harus sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan sehingga mempengaruhi kinerja guru agar menjadi lebih baik. 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

³⁷ Michael Armstrong dan Angela Baron. *Performance Mangement*. (London: Institute of Personnel and Development. 1998) Hal 7

³⁸ Prof. Dr. Moehariono, M.Si. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia. 2009) hal 61

mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.³⁹

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.⁴⁰

Dalam pelaksanaan tugas, guru dan staf administrasi pasti menggunakan standar kerja, terlepas standar tersebut berjalan dengan baik atau tidak. Standar kerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan atau kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan. Menurut Ivancevich, patokan tersebut meliputi :⁴¹

- a. Hasil, mengacu pada ukuran output utama organisasi

³⁹ 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

⁴⁰ Ibid. Hal 72

⁴¹ Dr. Rusman, M.Pd. *Model-Model Pembelajaran*.(Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.2012) hal 51

- b. Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi
- c. Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya
- d. Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Dari patokan diatas, setidaknya guru juga perlu mempertimbangkan hasil, efisiensi, dan juga pencapaian visi misi lembaga pendidikan sehingga dengan dibentuknya patokan tersebut diharapkan guru memiliki standar kerja yang menunjang kinerjanya. Dalam kaitannya kinerja guru, berikut adalah arti kinerja guru menurut beberapa tokoh.

Menurut Barnawi dan Muhammad Arifin, kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.⁴²

Sedangkan menurut Piet A. Sahertian, bahwa kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti :⁴³

- a. Bekerja dengan siswa secara individual
- b. Persiapan dan perencanaan pembelajaran
- c. Pendayagunaan media pembelajaran
- d. Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar
- e. Kepemimpinan yang aktif dari guru

⁴² Barnawi dan Mohammad Arifin. *Kinerja Guru Profesional*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.2012) Hal 14

⁴³ Ibid hal 14

Sedangkan kinerja staf administrasi berdasarkan dirjen dikdasmen nomor 260-261 tahun 1996, kinerja staf administrasi adalah melaksanakan ketatausahaan sekolah dan administrasi secara keseluruhan sesuai bidangnya masing-masing, yang dimaksud adalah :⁴⁴

- a. Urusan bendahara, melaksanakan seluruh administrasi keuangan sekolah yang meliputi keuangan rutin / bopda / bos, dana komite sekolah dan dana dari sumber lainnya.
- b. Urusan sarana dan prasarana, menginventarisasi administrasi terkait dengan kelengkapan sekolah.
- c. Urusan kepegawaian, melaksanakan administrasi tentang kepegawaian.
- d. Urusan kesiswaan, melaksanakan administrasi kesiswaan
- e. Urusan persuratan, melaksanakan administrasi tentang persuratan.
- f. Urusan perpustakaan, melaksanakan administrasi perpustakaan.
- g. Laboran, melaksanakan administrasi laboratorium.
- h. Urusan pembantu / penjaga, melaksanakan kegiatan kebersihan dan pengamanan sekolah.

Jadi kesimpulannya, kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai standar yang telah ditentukan. Kinerja seseorang Guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat melalui aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara atau kreatifitas melaksanakan kegiatan atau tugas tersebut. Dengan kriteria yang

⁴⁴ <http://tumasalmuthmainnah.blogspot.com/2012/05/tugas-dan-fungsi-tenaga-administrasi.html>, di akses tanggal 3 Nopember 2013

telah ditentukan, diharapkan kinerja guru sesuai dengan tugas maupun kewajiban yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun lembaga pendidikan.

Sedangkan untuk staf administrasi, dapat penulis simpulkan bahwa kinerja mereka bisa dilihat dari perilaku, sikap, maupun aspek kegiatan lainnya yang dimunculkan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Untuk mengukur kinerja ini juga dilihat dari kompetensi dari staf itu sendiri, dengan harapan mampu melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab staf administrasi sekolah yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun lembaga pendidikan.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Adapun manfaat penilaian kinerja penulis ingin mengemukakan pendapat dari beberapa tokoh sebagai berikut :

George dan Jones, menyatakan manfaat penilaian kinerja adalah untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Hal ini akan berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.⁴⁵

⁴⁵ George, J. M., G. R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior.*(New Jersey: Prentice Hall.2002) Hal 153

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis, mempunyai 10 tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:⁴⁶

- a. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- d. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- h. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

⁴⁶ Werther, William B. & Keith Davis. *Human Resources And Personal Management*. (International Edition. USA : McGraw-Hill, Inc.1996). Hal 342

- i. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Sedangkan menurut Ambar teguh, penilaian kinerja memiliki manfaat yang begitu besar pengaruhnya. Antara lain manfaat tersebut adalah:⁴⁷

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompetensi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Jika dikaitkan dengan guru, maka sebagaimana yang tercantum dari ditjen PMPTK, bahwa hasil penilaian kinerja guru diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu

⁴⁷ Ambar Teguh Sulistyani & Rosyidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jogjakarta : Graha Ilmu. 2003) Hal 225

dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.⁴⁸

Sedangkan menurut Depdiknas, menyebutkan beberapa manfaat dari adanya penilaian kinerja guru sebagai berikut :⁴⁹

- a. Pengembangan staf melalui *in-service training*.
- b. Pengembangan karier melalui *in-service training*.
- c. Hubungan yang semakin baik antara staf dan pimpinan
- d. Pengetahuan lebih mendalam tentang sekolah dan pribadi
- e. Hubungan produktif antara penilaian dengan perencanaan dengan pengembangan sekolah
- f. Kesempatan belajar yang lebih baik bagi siswa
- g. Peningkatan moral dan efisiensi sekolah

Sedangkan Rinawatiririn memiliki pendapat yang senada bahwa penilaian kinerja guru bermanfaat bagi sekolah yaitu dalam hal berikut :⁵⁰

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi personel sekolah
- b. Perbaikan kinerja personel sekolah
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan personel sekolah
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan personel baru
- e. Penelitian personel sekolah
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain personel sekolah.

⁴⁸ Ditjen PMPTK. *Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru Buku 2 : Pedoman Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru*. (Jakarta : Direktorat Jenderal PMPTK, Kemendiknas. 2010. Hal 3

⁴⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. Hal 41

⁵⁰ Ibid. hal 41

Dari uraian beberapa pendapat tersebut diatas, penulis simpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja hakekatnya bertumpu pada membuat sebuah keputusan yang adil untuk menentukan besar kecilnya kompensasi dan menyesuaikan penempatan karir yang sesuai dengan kompetensinya.

4. Tujuan penilaian kinerja guru

Adanya penilaian tentu tidak lepas dari adanya tujuan. Tujuan penilaian antara lain untuk mengetahui sejauh mana hasil kerja yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan. Siti Al Fajr dan Tri Heru mengemukakan bahwa suatu studi akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan penilaian kinerja yang berbeda, yang dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori :⁵¹

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
 - 1) Administrasi gaji
 - 2) Pengakuan kinerja individu
 - 3) Identifikasi kinerja yang buruk
 - 4) Keputusan promosi
 - 5) Keputusan penahanan dan penghentian
 - 6) Pemutusan hubungan kerja
- b. Pengembangan yang menekankan pada adanya perubahan dalam diri seseorang sepanjang waktu
 - 1) Umpan balik kinerja

⁵¹ Barnawi dan Mohammad Arifin. *Kinerja Guru Profesional*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.2012)
Hal 38

- 2) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
 - 3) Penentuan transfer dan penugasan
 - 4) Identifikasi kebutuhan pelatihan individu
- c. Pemeliharaan sistem
- 1) Pengembangan tujuan korporasi dari individu
 - 2) Evaluasi pencapaian tujuan oleh individu, tim dan unit usaha strategis
 - 3) Perencanaan sumber daya manusia
 - 4) Penentuan kebutuhan pelatihan organisasi.
 - 5) Pengukuhan struktur wewenang
 - 6) Identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi
 - 7) Audit sistem sumber daya manusia
- d. Dokumentasi
- 1) Dokumentasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.
 - 2) Pemenuhan persyaratan legal manajemen sumber daya manusia
 - 3) Criteria untuk pengujian validasi.

Sedangkan menurut Syafrudin Alwi dalam Risnawatiririn, secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*, dari kedua kategori tersebut harus menyelesaikan antara lain :⁵²

a. Evaluation

- 1) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

⁵² Ibid. Hal 39

- 2) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*
 - 3) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi
- b. Development
- 1) Prestasi rill yang dicapai individu
 - 2) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
 - 3) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Menurut depdiknas menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam hal-hal di bawah ini :⁵³

- a. Pengembangan profesi dan karier guru
- b. Pengambilan kebijaksanaan per sekolah
- c. Cara meningkatkan kinerja guru
- d. Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru
- e. Mengidentifikasi potensi guru untuk program *in-service training*.
- f. Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja
- g. Penyempurnaan manajemen sekolah
- h. Penyediaan informasi untuk sekolah serta penugasan-penugasan.

Dari pemaparan oleh tokoh-tokoh diatas, dapat penulis simpulkan bahwa tujuan penilaian adalah sebagai acuan dalam pengambilan keputusan, penyediaan informasi, identifikasi potensi yang dimiliki guru dan juga pengembangan. Sehingga dengan adanya itu diharapkan kinerja lembaga

⁵³ Ibid Hal 40

pendidikan bisa menunjukkan tren positif dalam mencapai visi misi secara efektif serta efisien.

5. Prinsip dan Pengukuran Kinerja

Untuk mencapai tujuan, perlu menggunakan standar sebagai batasannya. Terlebih jika dilakukan oleh kelompok, maka perlu beberapa aspek tambahan yang dijadikan standar yang nantinya akan menjadi prinsip bersama sehingga dalam kinerjanya akan membentuk sinergi yang efektif serta efisien. Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja memiliki 16 sifat, yaitu :⁵⁴

- a. *Strategis*, yaitu mengintegrasikan berbagai aspek dari masalah teknis dan teknologis, finansial, sumber daya manusia, budaya organisasi, mekanisme kerja, kepentingan stakeholder dan seterusnya dengan bahasan lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang. Sehingga manajemen kinerja bersifat holistik dan menyeluruh meliputi seluruh jalannya organisasi.
- b. *Perumuskan tujuan*, yaitu merumuskan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai. Selanjutnya dirinci lebih lanjut menjadi tujuan tingkat yang lebih rendah, mulai dari tim hingga individu, sehingga setiap individu memberikan kontribusi kepada tim secara berjenjang.

⁵⁴ Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil. *Manajemen Kinerja*. (Depok : Rajawali Press. 2013) hal 11

- c. *Perencanaan*, yaitu tahapan berupa pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi yang kemudian dilanjutkan dengan membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, yaitu termasuk apa yang akan dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan.
- d. *Umpan balik*, hal ini memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk mengatur ulang tujuan organisasi, dengan kata lain dapat digunakan sebagai evaluasi untuk mengukur dan menilai semua kinerja terhadap keseluruhan tujuan.
- e. *Pengukuran*, pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai.
- f. *Perbaikan kinerja*, hal ini perlu dilakukan karena kinerja individu, tim maupun organisasi mungkin dapat mencapai tujuan yang diharapkan ataupun sebaliknya sehingga dengan adanya perbaikan kinerja tersebut pencapaian target akan lebih maksimal.
- g. *Berkelanjutan*, manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan, terus menerus di mana selalu ada perbaikan secara bertahap sehingga menjadi semakin baik.
- h. *Menciptakan budaya*, yaitu penting dalam keberlangsungan kinerja individu maupun tim dalam berperilaku, berketrampilan dan berkontribusi. Karena budaya terbentuk dari sekelompok orang yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama sehingga dengan kesamaan tersebut

individu akan terdorong untuk berperilaku yang memungkinkan dapat memperkuat hubungan kerja yang lebih baik.

- i. *Pengembangan*, kinerja suatu organisasi bergantung pada kompetensi sumber daya manusianya, sehingga untuk lebih memuaskan pencapaian target organisasi, perlu adanya pengembangan sumber daya manusia.
- j. *Kejujuran*, yaitu berupa umpan balik yang jujur antara atasan dengan bawahan. Dengan kejujuran, maka dapat digali kebenaran secara luas dan dalam serta akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka berkomunikasi dengan jujur.
- k. *Pelayanan*, setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada stakeholder. Namun stakeholder juga perlu memberikan pelayanannya dalam proses pembelajaran jangka panjang dengan cara melayani dan membantu untuk mendapatkan arahan yang tepat.
- l. *Tanggung jawab*, dengan memahami dan menerima tanggung jawab untuk mencapai tujuan, para karyawan akan belajar tentang apa yang perlu mereka jalani. Mereka dapat mempengaruhi hasil kerja mereka dengan memperbaiki kompetensi dan kecakapan pribadi, sehingga nasib mereka berada di tangan mereka sendiri.
- m. *Bermain*, manajemen menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain, sehingga akan mendapatkan kepuasan dari apa yang dikerjakan.
- n. *Rasa kasihan*, merupakan prinsip untuk memahami dan empati terhadap orang lain. Dengan rasa seperti ini, orang lain akan mendapatkan percaya

diri dan dorongan tersendiri sebagai suatu elemen kunci pengembangan kinerja.

- o. *Konsensus dan kerjasama*, manajemen kinerja modern perlu mengembangkan hubungannya antara atasan dengan bawahan menggunakan konsensus dan kerja sama dari pada menekankan pada control dan melakukan paksaan. Karena dengan kerja sama tersebut akan menjadikan rasa tanggung jawab bawahan semakin tinggi.
- p. *Komunikasi dua arah*, hal ini akan mendorong terjadinya sifat keterbukaan dan kejujuran antara atasan dengan bawahan. Selain itu, antara atasan dengan bawahan akan dapat saling memahami dan mempercayai dan akan berdampak pada peningkatan rasa tanggung jawab yang baik.

Dari 16 prinsip dasar tersebut akan menjadi langkah strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun tidak mungkin dalam prosesnya 16 prinsip tersebut dapat di jalankan semua, tentu ada beberapa yang tidak dijalankan sehingga mempengaruhi pencapaian. Tidak berjalannya beberapa aspek tersebut dapat dikarenakan beberapa faktor yang menjadi sebab, baik dari masing-masing individu yang ada di dalamnya belum memenuhi kompetensi maupun karena faktor lainnya. Maka dari itu untuk mengetahui sejauh mana efektifitas kinerja, perlu menerapkan pengukuran kinerja dari standar yang telah disepakati bersama. Pengukuran ini nantinya akan menjadi bahan evaluasi bersama dalam meninjau kinerja tim agar selalu berjalan pada

koridor yang telah disepakati. Menurut Moehariono, pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut :⁵⁵

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Dalam menilai kinerja guru dan staf administrasi, Ditjen PMPTK seperti yang dikutip oleh Barnawi dan Mohammad Arifin dalam bukunya, menetapkan ada tiga macam aspek yang dinilai, aspek tersebut meliputi :⁵⁶

⁵⁵Prof. Dr. Moehariono, M.Si. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia. 2009) hal 61

⁵⁶ Barnawi dan Mohammad Arifin. *Kinerja Guru Profesional*. (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media. 2012). Hal 28

- a. Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru.
- b. Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses bimbingan bagi guru bimbingan konseling (BK) / konselor meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi pembimbingan, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan.
- c. Kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Pelaksanaan tugas tambahan ini dikelompokkan menjadi 2, yaitu tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka. Tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka meliputi (1) menjadi kepala sekolah/madrasah pertahun, (2) menjadi wakil kepala sekolah/madrasah pertahun, (3) menjadi ketua program keahlian/program studi atau yang sejenisnya, (4) menjadi kepala perpustakaan; atau (5) menjadi kepala laboratorium,. Sedangkan tugas tambahan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka dikelompokkan menjadi 2 juga, yaitu tugas tambahan minimal satu tahun (misalnya menjadi wali kelas, guru pembimbing program induksi, dan sejenisnya) dan tugas tambahan kurang dari satu tahun (misalnya menjadi

pengawas penilaian dan evaluasi pembelajaran, penyusunan kurikulum dan sejenisnya).

Maka penilaian kinerja guru tersebut diatas, harus berpegang pada prinsip-prinsip penilaian kinerja. Ada 4 prinsip utama dalam pelaksanaan penilaian kinerja guru (ditjen PMPTK), yaitu sebagai berikut :

- a. Berdasarkan ketentuan.
- b. Berdasarkan kinerja.
- c. Berdasarkan dokumen penilain kinerja guru
- d. Dilaksanakan secara konsisten dengan memperhatikan obyektifitas, adil, akuntabel, bermanfaat, transparan, praktis, berorientasi pada tujuan, berorientasi pada proses, berkelanjutan dan rahasia.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa penilaian tidak boleh didasarkan pada suka tidak suka, tetapi harus mengacu pada obyektif dan baku, untuk itu diperlukan penentuan standar atau ukuran kinerja yang dapat digunakan terhadap evaluasi dalam kinerja.

6. Tugas Guru dan Staf Administrasi

Seorang guru dan staf administrasi dalam pekerjaannya yang dilihat adalah kinerjanya. Dari kinerja tersebut guru dan staf administrasi memiliki tugas yang harus diemban. Dibutuhkan guru dan staf administrasi yang ahli dalam bidangnya masing-masing untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka dari itu, menurut Roestiyah yang dikutip oleh Djamarah, menyebutkan bahwa tugas guru profesional sebagai berikut :⁵⁷

⁵⁷ Djamarah, Syaiful Bahri. *Strategi Belajar Mengajar*.(Jakarta : Rineka Cipta.2002) Hal 38

- a. menyerahkan kebudayaan kepada anak didik berupa kepandaian, kecakapan dan pengalaman-pengalaman,
- b. Membentuk kepribadian anak didik yang harmonis, sesuai cita-cita dan dasar negara kita Pancasila.
- c. Menyiapkan anak menjadi warga negara yang baik sesuai undang-undang pendidikan yang merupakan keputusan MPR No. 11 tahun 1983.
- d. Sebagai perantara dalam belajar atau medium, anak harus berusaha sendiri mendapatkan suatu pengertian, insight, sehingga timbul perubahan dalam pengetahuan, tingkah laku dan sikap.
- e. Guru adalah sebagai pembimbing.
- f. Guru sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat.
- g. Sebagai penegak disiplin sehingga menjadi contoh dalam segala hal.
- h. Sebagai administrator dan manajer
- i. Sebagai suatu profesi.
- j. Sebagai perencana kurikulum
- k. Sebagai pemimpin dan
- l. Sebagai sponsor kegiatan anak

Berbeda dengan yang dinyatakan oleh Roestiyah, tugas guru yang telah dituliskan oleh Rusman pada bukunya dibagi menjadi tiga kategori, yaitu :⁵⁸

Pertama, tugas profesi. Seorang guru harus melakukan proses pendidikan, pengajaran, dan pelatihan. Sejarah seantiasa menceritakan bagaimana guru itu

⁵⁸ Dr. Rusman, M.Pd. *Model-Model Pembelajaran*. (Depok : PT. Raja Grafindo Persada. 2012) Hal 73

memegang peranan penting dalam menjalankan dan mengendalikan pimpinan Negara dan kerajaan.

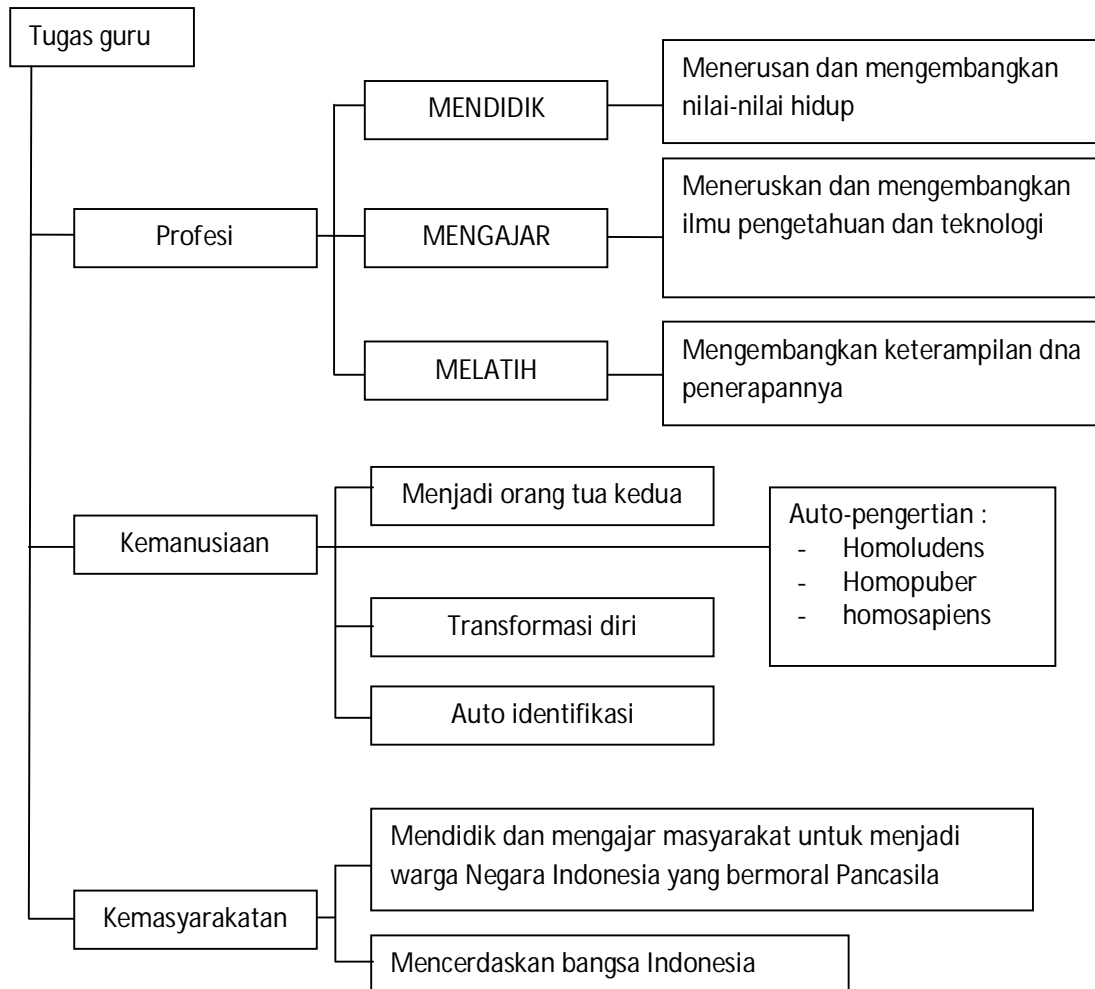
Kedua, tugas guru dalam bidang kemanusiaan di sekolah adalah merupakan perwujudan dari tuntutan bahwa seorang guru harus mampu menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Guru harus tetap menunjukkan wibawa, tapi tidak membuat siswa menjadi takut karena wibawa yang diterapkannya.

Ketiga, tugas guru dalam bidang kemasyarakatan, tugas ini merupakan konsekuensi guru sebagai warga Negara yang baik (*to be good citizenship*), turut mengemban dan melaksanakan apa-apa yang telah digariskan oleh bangsa dan negara lewat UUD 1945 dan GBHN (Garis Besar Haluan Negara).

Pernyataan dari Rusman tersebut didukung oleh Moh. Uzer Usman dalam bukunya bahwa tugas guru dibagi menjadi tiga, yaitu (1) tugas keprofesian, (2) tugas kemanusiaan, dan (3) tugas kemasyarakatan sebagaimana bagan berikut.⁵⁹

⁵⁹ Drs. Moh. Uzer Usman. MENJADI GURU PROFESIONAL. (Bandung :PT. Remaja Rosdakarya.2006) Hal 8

Tabel 1. 3 Aspek Tugas Guru



Dari pemaparan diatas telah jelas bahwa tugas guru di bagi menjadi tiga kategori, namun berbeda dengan tugas Tenaga Kependidikan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat (1) disebutkan, “Tenaga Kependidikan bertugas

melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”.⁶⁰

Menurut Mill and Standingford, staf administrasi sekolah memiliki delapan tugas yaitu :⁶¹

- a. menulis Surat
- b. Membaca
- c. Menyalin (menggandakan)
- d. Menghitung
- e. Memeriksa
- f. Memilah (menggolongkan dan menyatukan)
- g. Menyimpan dan Menyusun Indeks; dan
- h. Melakukan Komunikasi (lisan dan tertulis).

Menurut Dirjen Dikdasmen nomor 260 dan 261 tahun 1996, tentang tugas administrasi sekolah yang dikutip dari situs milik Tata Usaha Madrasah Aliyah Al Muthma'innah, menyebutkan bahwa :⁶²

- a. *Tugas pokok urusan administrasi*, Melaksanakan Ketatata Usahaan Sekolah dan bertanggung Jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :
 - 1) Menyusun Program Kerja tata usaha sekolah

⁶⁰ 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 96

⁶¹ <http://khofif.wordpress.com/2010/03/28/menejemen-ketatausahaan-sekolah/> di akses 3 nopember 2013

⁶² <http://tumasalmuthmainnah.blogspot.com/2012/05/tugas-dan-fungsi-tenaga-administrasi.html>, di akses tanggal 3 Nopember 2013

- 2) Pengelolaan keuangan sekolah
 - 3) Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa
 - 4) Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah
 - 5) Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah
 - 6) Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah
 - 7) Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K
 - 8) Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan, pengurusan ketatausahaan secara berkala.
- b. *Tugas Pokok Bendaharawan Sekolah.* Melaksanakan seluruh Administrasi Keuangan Sekolah, meliputi keuangan rutin/UYHD/BOPS, Dana BOS, Dana Komite Sekolah dan Dana dari sumber lainnya, bertanggung jawab langsung kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut:
- 1) Menyimpan Dokumen, Rekening Giro atau Bank Keuangan sekolah
 - 2) Mengajukan Pembayaran
 - 3) Membuat Laporan Penggunaan Keuangan BOPS, BOS, Komite Sekolah dan sumber lainnya.
 - 4) Melaksanakan Pengambilan dan Pengembalian serta pembayaran Keuangan Negara sesuai petunjuk.
 - 5) Menyimpan arsip/dokumen dan SPJ Keuangan
 - 6) Membuat Laporan posisi anggaran (daya serap)
 - 7) Membuat Lembar Hasil Waskat

- 8) Menjadi/ melaksanakan tugas kebendaharaan dari setiap kepanitiaan yang dibentuk sekolah.
 - 9) Membentuk Keuangan berdasarkan sumber keuangannya pada buku kas umum, pembantu dan tabelaris.
- c. *Tugas pokok urusan inventarisasi dan perlengkapan.* Melaksanakan Administrasi Inventarisasi dan Kelengkapan sekolah. Bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha dengan rincian tugas sebagai berikut :
- 1) Mencatat Penerimaan Barang Inventaris dan Non Inventaris
 - 2) Mengisi Buku Induk Inventaris
 - 3) Mengisi Buku Golongan Inventaris
 - 4) Membuat Buku Penerimaan dan Pengeluaran Barang Non Inventaris
 - 5) Membuat Buku Pengeluaran / Penggunaan Barang Inventaris
 - 6) Membuat Kode / Sandi pada Barang Inventaris
 - 7) Membuat Laporan Keadaan Barang Inventaris
 - 8) Mengisi Kartu Barang
 - 9) Membuat Berita Acara Penghapusan Barang Inventaris
 - 10) Menyimpan Dokumen Kepemilikan Barang-barang Inventaris dan dokumen lainnya
 - 11) Membuat Daftar kebutuhan Sarana atau Prasarana atau ruang
 - 12) Membuat Daftar Pengumuman Barang Inventaris pada setiap ruangan

d. *Tugas Pokok Urusan Administrasi Kepegawaian.* Melaksanakan Administrasi Kepegawaian, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- 1) Mengisi Buku Induk Pegawai
- 2) Membuat DUK, R7/R6(F-3) dan DSO (F-1,2) guru atau pegawai
- 3) Membuat Daftar Prediksi Kenaikan Tingkat atau Golongan gaji Berkata Guru/Pegawai
- 4) Membuat dan mengajukan berkas usul permohonan kenaikan Gaji Berkala Guru atau Pegawai
- 5) Membuat Daftar hadir Guru dan Pegawai
- 6) Menyimpan Berkas data atau arsip Kepegawaian
- 7) Membuat SK Pembagian Tugas dan Surat Tugas
- 8) Membuat Daftar Gaji
- 9) Membuat Daftar Pembayaran Honorarium dan Kesejahteraan

e. *Tugas Pokok Urusan Administrasi Kesiswaan.* Melaksanakan Administrasi Kesiswaan, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- 1) Membuat Daftar Nomor Induk Siswa
- 2) Mengisi Buku Klaper Siswa
- 3) Mengisi Buku Induk Siswa
- 4) Mengisi Buku Mutasi Siswa
- 5) Membuat Daftar Keadaan Siswa

- 6) Membukukan Daftar Keadaan Siswa
 - 7) Membukukan Daftar Siswa perkelas
 - 8) Mencatat Pendaftaran Siswa Baru
 - 9) Membuat usulan peserta ujian
 - 10) Menyimpan daftar Lulusan
 - 11) Menyimpan Daftar Penerimaan atau penyerahan STTB
 - 12) Menyimpan Daftar kumpulan nilai (leger)
 - 13) Menyediakan Blanko Pemanggilan Orang Tua Siswa
 - 14) Membuat Surat Keterangan dan surat mutasi siswa
 - 15) Menyediakan Blanko izin keluar masuk kelas
 - 16) Mengisi papan data keadaan siswa
- f. *Tugas Pokok Urusan Adminstrasi persuratan.* Melaksanakan Administrasi Persuratan, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :
- 1) Membuat Nomor Agenda Surat Masuk dan keluar
 - 2) Mengisi Buku Agenda Surat Masuk dan Keluar
 - 3) Mengangandakan/tikrey surat atau dokumen sekolah
 - 4) Mengisi Buku Ekspedisi
 - 5) Menyimpan Arsip dan menyampaikan surat
 - 6) Memelihara dan menata kearsipan dan dokumen surat keputusan, laporan dan lainnya.
 - 7) Membantu kelancaran administrasi sekolah

- 8) Membuat Administrasi Bendahara
- 9) Membuat Administrasi Kepegawaian
- 10) Menyimpan dan menjaga kerahasiaan data-data sekolah

g. *Tugas Pokok Pengelola perpustakaan.* Melaksanakan Administrasi Perpustakaan, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

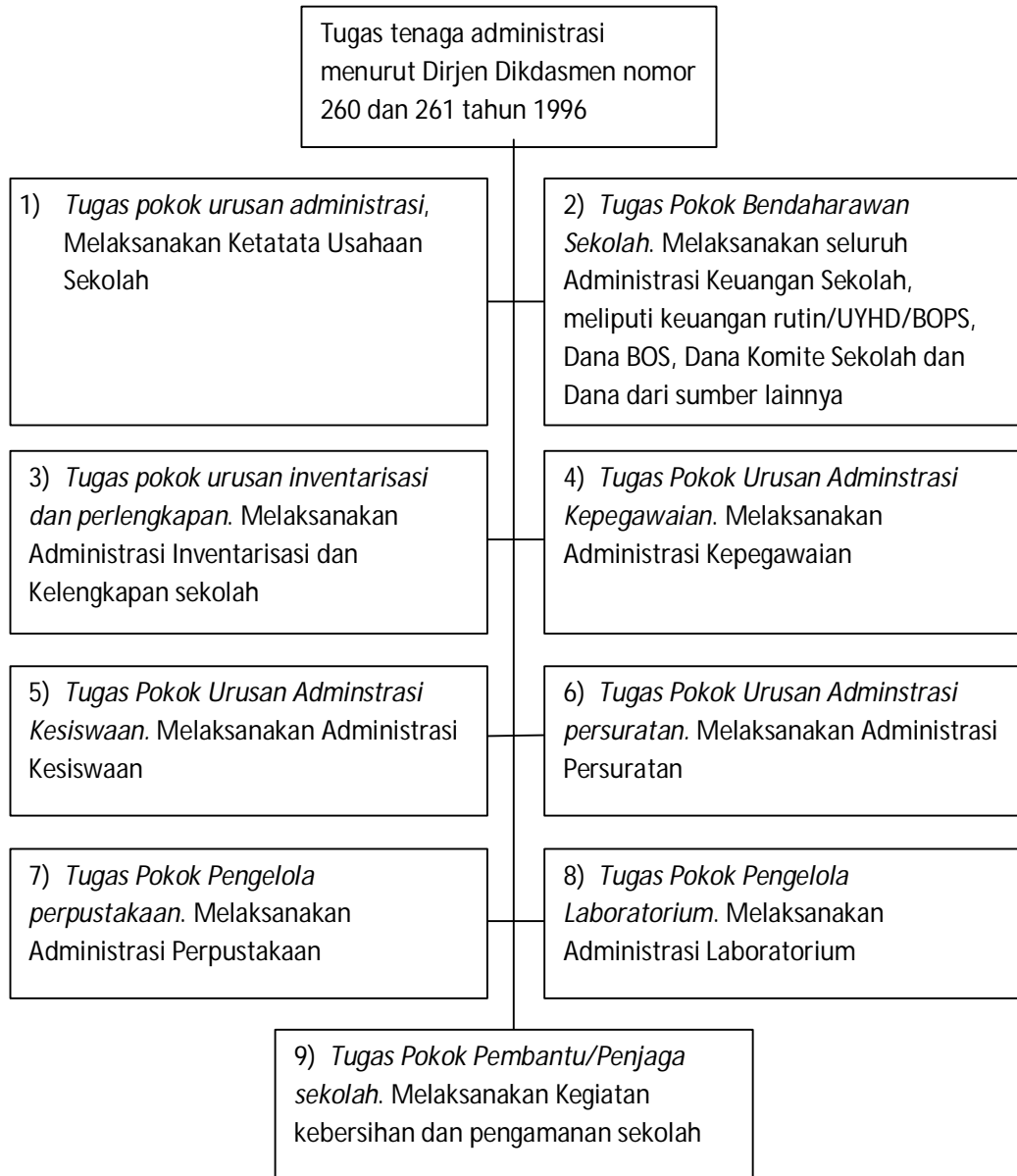
- 1) Mengisi buku induk Perpustakaan dan Buku Paket
- 2) Membuat Nomor / Kode Klasifikasi Buku
- 3) Membuat Buku Pengunjung Perpustakaan
- 4) Membuat Kelengkapan Kartu, Date due slip, Katalog Anggota Peminjam
- 5) Membuat Statistik/Grafik Pengunjung dan peminjam
- 6) Membuat Laporan Keadaan Buku
- 7) Membuat Daftar penggunaan barang inventaris di perpustakaan

h. *Tugas Pokok Pengelola Laboratorium.* Melaksanakan Administrasi Laboratorium, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :

- 1) Mencatat / Membukukan barang-barang laboratorium
- 2) Menyediakan Buku Penggunaan barang lab
- 3) Membuat daftar penggunaan laboratorium
- 4) Melayani kebutuhan alat-alat praktikum

- 5) Menata, menjaga, dan merawat alat-alat lab
 - 6) Membuat daftar laporan keadaan dan mutasi alat-alat
 - 7) Membuat daftar kebutuhan bahan praktikum
- i. *Tugas Pokok Pembantu/Penjaga sekolah.* Melaksanakan Kegiatan kebersihan dan pengamanan sekolah, bertanggung jawab kepada Kepala Tata Usaha, dengan rincian tugas sebagai berikut :
- 1) Menjaga dan melaksanakan kebersihan ruang seluruh bangunan sekolah,
 - 2) Membantu menyediakan kebutuhan guru/pegawai
 - 3) Menyiapkan air minum
 - 4) Mencuci dan menyimpan alat-alat minum dan makan
 - 5) Membuka dan mengunci seluruh ruangan
 - 6) Kebersihan WC Siswa
 - 7) Kebersihan WC Guru dan Kepala Sekolah
 - 8) Melaksnakan piket malam

Dari pemaparan tentang tugas tenaga administrasi di atas, menurut hemat penulis, maka penulis gambarkan bagan tentang tugas tenaga administrasi sekolah sebagai berikut :

Tabel 2. Pembagian Tugas Administrasi Sekolah

7. Hak dan Kewajiban Guru dan Staf Administrasi

Tentunya guru juga punya hak disamping kewajibannya. Hak dan kewajiban inilah yang salah satunya akan menjadi dorongan dan semangat

dalam bekerja. Seperti yang tercantum Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2005 tentang SISDIKNAS pada bab XI pasal 40 ayat (1), disebutkan bahwa hak seorang guru atau pendidik dan juga tenaga kependidikan yaitu sebagai berikut :⁶³

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
- c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
- d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual, dan
- e. Kesempatan untuk menggunakan sarana prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.

Sedangkan kewajiban yang harus diemban oleh seorang guru atau pendidik dan tenaga kependidikan sesuai undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS bab XI pasal 40 ayat (2) yaitu sebagai berikut :⁶⁴

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
- b. Mempunyai komitmen secara professional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

⁶³ 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 96

⁶⁴ Ibid. Hal 97

Menurut Sudahwan Danim dan Khoiril, bahwa Tenaga Kependidikan mencakup pimpinan satuan pendidikan, penilik satuan pendidikan non formal, pengawas satuan pendidikan formal, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, teknisi sumber belajar, tenaga lapangan pendidikan, tenaga administrasi, psikolog, pekerja sosial, terapis, tenaga kebersihan sekolah, dan tenaga atau sebutan lain untuk petugas sejenis yang bekerja pada satuan pendidikan. Atas dasar itu, penyandang profesi atau pemangku pekerjaan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :⁶⁵

- a. Pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau non formal.
- b. Penilik bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan non formal.
- c. Pengawas bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian dan pembinaan pada satuan pendidikan anak usia dini jalur formal, satuan pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
- d. Tenaga perpustakaan bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan.
- e. Tenaga laboratorium bertugas dan bertanggung jawab membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.

⁶⁵ Prof. Dr. Sudahwan Danim & Dr. H. Khoiril. *Profesi Kependidikan*. (Bandung : CV. alfabeta.2011) hal 3

- f. Teknisi sumber belajar bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.
- g. Tenaga lapangan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melakukan pendataan, pemantauan, pembimbingan dan pelaporan pelaksanaan pendidikan non formal.
- h. Tenaga administrasi bertugas dan bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan administratif pada satuan pendidikan.
- i. Psikolog bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- j. Pekerja sosial bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini.
- k. Terapis bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan fisiologis-kinesiologis kepada peserta didik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini, dan
- l. Tenaga lapangan dikmas (TLD), yaitu tenaga Pendidikan Non Formal (PNF) yang berlatar belakang pendidikan sarjana, berstatus sebagai tenaga kontrak yang diberi tugas membantu penilik dan berkedudukan di kecamatan.
- m. Fasilitator desan binaan intensif (FDI), yaitu tenaga kontrak berpendidikan sarjana yang bertugas di pedesaan (satu sarjana eksakta

dan satunya lagi non-eksakta), yang bertugas memberikan layanan PNF yang merata dan berkualitas, terutama bagi masyarakat yang bermukim di desa-desa dengan kategori terpencil dan tertinggal.

- n. Teknisi teknologi informasi, yaitu tenaga yang memiliki keterampilan dan keahlian pada bidang teknologi dan informasi yang diberi tugas dan kewenangan mengelola teknologi dan informasi pada suatu lembaga penyelenggara satuan PNF.
- o. Pekerja sosial kependidikan bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan PAUD.
- p. Tenaga kebersihan sekolah bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan kebersihan lingkungan sekolah.

Dari penjelasan tentang hak dan kewajiban seorang pendidik dan tenaga kependidikan di atas, tentu terdapat harapan bahwa secara garis besar mampu membawa pendidikan Indonesia menuju peradaban bangsa yang bermartabat sesuai fungsi dan tujuan pendidikan yang telah diatur dalam undang-undang.

8. Kompetensi Guru dan Staf Administrasi

Sebuah lembaga pendidikan tentu membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompentensi tinggi, sehingga mampu berkompetitif atau berdaya saing serta professional dalam bertugas. Hal ini di tujukan untuk mencapai apa yang telah dirumuskan dalam undang-undang tentang fungsi dan tujuan pendidikan yang menyebutkan bahwa, pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa

yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik 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.

Untuk mengetahui bahwa SDM yang dimiliki telah memenuhi harapan, maka diperlukan pengukuran, salah satunya melalui kompetensi. Salah satu ujung tombak pendidikan yang terdapat pada lembaga pendidikan adalah guru atau pendidik, yang akan diukur kinerjanya melalui kompetensi yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.⁶⁶

Maka yang dimaksud kompetensi menurut pasal 1 ayat 10 pada Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶⁷

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally*

⁶⁶ Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.2009) hal 8

⁶⁷ 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 4

related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation).⁶⁸ Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- c. *Criteria (criterion referenced)* yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Menurut Spancer, kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas : motif (*motive*), sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*) serta pengetahuan (*knowledge*), yang

⁶⁸ Ibid. hal 3

diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut.⁶⁹

Teori dasar yang digunakan sebagai landasan untuk menilai guru hubungannya dengan kualitas kinerja guru menurut T.R. Mitchell (1978),⁷⁰ yaitu :

$$Performance = Motivation \times Ability$$

Dari formula tersebut dapat dikatakan bahwa motivasi dan abilitas atau kemampuan adalah unsur-unsur yang berfungsi membentuk kinerja guru dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Conny R. Semiawan mengemukakan bahwa kompetensi guru memiliki tiga kriteria yang terdiri dari :⁷¹

- a. *Knowledge Criteria*, yakni kemampuan intelektual yang dimiliki seorang guru yang meliputi penguasaan materi pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang kemasyarakatan dan pengetahuan umum.
- b. *Performance Criteria*, adalah kemampuan guru yang berkaitan dengan berbagai keterampilan dan perilaku, yang meliputi keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul dan berkomunikasi dengan siswa dan keterampilan menyusun persiapan mengajar atau perencanaan mengajar.

⁶⁹ Ibid. hal 8

⁷⁰ Dr. Rusman, M.Pd. *Model-Model Pembelajaran*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2012) hal 94

⁷¹ Prof. Dr. Sudahwan Danim & Dr. H. Khairil. *Profesi Kependidikan*. (Bandung : CV. alfabeta. 2011) hal 10

- c. *Product Criteria*, yakni kemampuan guru dalam mengukur kemampuan dan kemajuan siswa setelah mengikuti proses belajar-mengajar.

Sedangkan kompetensi guru menurut Richard D. Kellough (1998) adalah :⁷²

- a. Guru harus menguasai pengetahuan tentang materi pelajaran yang diajarkannya.
- b. Guru merupakan anggota aktif organisasi profesi guru, membaca jurnal profesional, melakukan dialog dengan sesama guru, mengembangkan kemahiran metodologi, membina siswa dan materi pelajaran.
- c. Guru memahami proses belajar dalam arti siswa memahami tujuan belajar, harapan-harapan dan prosedur yang terjadi di kelas.
- d. Guru adalah “perantara pendidikan” yang tidak perlu tahu segala-galanya, tetapi paling tidak tahu bagaimana dan dimana dapat memperoleh pengetahuan.
- e. Guru melaksanakan perilaku sesuai model yang diinginkan di depan siswa.
- f. Guru terbuka untuk berubah, berani mengambil resiko dan siap bertanggung jawab.
- g. Guru tidak berprasangka jender, membedakan jenis kelamin, etnis, agama, penderita cacat dan status sosial.
- h. Guru mengorganisasi kelas dan merencanakan pelajaran secara cermat.
- i. Guru merupakan komunikator-komunikator yang efektif.
- j. Guru harus berfungsi secara efektif sebagai pengambil keputusan.

⁷² Ibid. hal 9

- k. Guru harus secara konstan meningkatkan kemampuan, misalnya dalam strategi mengajar.
- l. Guru secara nyata menaruh perhatian pada kesehatan dan keselamatan siswa.
- m. Guru harus optimis terhadap kondisi belajar siswa dan menyiapkan situasi belajar yang positif dan konstruktif.
- n. Guru memperlihatkan percaya diri pada setiap kemampuan siswa untuk belajar
- o. Guru harus terampil dan adil dalam menilai proses dan hasil belajar siswa.
- p. Guru harus memperlihatkan perhatian terus-menerus dalam tanggung jawab profesional dalam setiap kesempatan.
- q. Guru harus terampil bekerja dengan orang tua atau wali, sesama guru, administrator, dan memelihara hubungan baik sesuai etika profesional.
- r. Guru memperlihatkan minat dan perhatian luas tentang berbagai hal.
- s. Guru sebaiknya mempunyai humor yang sehat.
- t. Guru harus mampu mengelai secara cepat siswa yang memerlukan perhatian khusus.
- u. Guru harus berusaha melakukan usaha khusus untuk memperlihatkan bagaimana materi pelajaran berkaitan dengan kehidupan sehari-hari.
- v. Guru hendaknya dapat dipercaya, baik dalam membuat perjanjian maupun kesepakatan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah yang dijabarkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008,

dijelaskan tentang standar kualifikasi dan kompetensi pelaksana urusan administrasi umum yaitu sebagai berikut :⁷³

a. Kepala Administrasi Sekolah

- 1) Melaksanakan administrasi kepegawaian
 - a) Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian
 - b) Membantu melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian
 - c) Membantu merencanakan kebutuhan pegawai
 - d) Menilai kinerja staf
- 2) Melaksanakan administrasi keuangan
 - a) memahami peraturan keuangan yang berlaku
 - b) Membantu Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah/Madrasah (RAPBS/M)
 - c) membantu menyusun laporan pertanggung jawaban keuangan sekolah/madrasah
- 3) Melaksanakan administrasi sarana dan prasarana
 - a) Memahami peraturan administrasi sarana dan prasarana
 - b) Membantu menyusun rencana kebutuhan
 - c) Membantu menyusun rencana pemanfaatan sarana operasional sekolah/madrasah
 - d) Membantu menyusun rencana perawatan
- 4) Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat
 - a) Membantu kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah

⁷³ PERMENDIKNAS. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI nomor 24 tahun 2008 tentang STANDAR TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH/MADRASAH.* (Jakarta : MENDIKBUD.2008)

- b) Membantu merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*)
 - c) Membantu membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga masyarakat
 - d) Membantu mempromosikan sekolah atau madrasah dan mengkoordinasikan penelusuran tamatan
 - e) Melayani tamu sekolah/madrasah
- 5) Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan
- a) Memahami peraturan kesekretariatan
 - b) Membantu melaksanakan program kesekretariatan
 - c) Membantu mengkoordinasikan program kebersihan, kesehatan, keindahan, ketertiban, keamanan, kekeluargaan, dan kerindangan (7K)
 - d) Menyusun laporan
- 6) Melaksanakan administrasi kesiswaan
- a) Membantu penerimaan siswa baru
 - b) Membantu orientasi siswa baru
 - c) Membantu menyusun program pengembangan diri siswa
 - d) Membantu menyiapkan laporan kemajuan belajar siswa
- 7) Melaksanakan administrasi kurikulum
- a) Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan standar isi
 - b) Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan standar proses

- c) Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan standar kompetensi lulusan
 - d) Membantu menyiapkan administrasi pelaksanaan standar penilaian pendidikan
- 8) Melaksanakan administrasi layanan khusus
- a) Mengkoordinasikan petugas layanan khusus : penjaga sekolah/madrasah, tukang kebun tenaga kebersihan, pengemudi dan pesuruh
 - b) Membantu mengkoordinasikan program layanan khusus antara lain usaha kesehatan sekolah (UKS), layanan konseling, laboratorium/bengkel, dan perpustakaan
- 9) Menerapkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
- a) Memanfaatkan TIK untuk kelancaran pelaksanaan administrasi sekolah/madrasah
 - b) Menggunakan TIK untuk mendokumentasikan administrasi sekolah/madrasah
- b. Kepegawaian
- 1) Mengadministrasikan kepegawaian
- a) Memahami pokok-pokok peraturan kepegawaian berdasarkan standar pendidik dan kependidikan
 - b) Membantu merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
 - c) Melaksanakan prosedur dan mekanisme kepegawaian

- d) Mengelola buku induk, administrasi Daftar Urut Kepangkatan (DUK)
 - e) Melaksanakan registrasi dan kearsipan kepegawaian
 - f) Menyiapkan format-format kepegawaian
 - g) Memproses kepangkatan, mutasi, dan promosi pegawai
 - h) Menyusun laporan kepegawaian
- 2) Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
- a) Menyusun dan menyajikan data/statistik kepegawaian
 - b) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan kepegawaian
 - c) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan kepegawaian
- c. Keuangan
- 1) Mengadministrasikan keuangan sekolah/madrasah
- a) Membantu menghitung biaya investasi, biaya operasi, dan biaya operasional
 - b) Membantu pimpinan mengatur arus dana
- 2) Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
- a) Menyusun dan menyajikan data/statistik keuangan
 - b) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan keuangan
 - c) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan keuangan
- d. Sarana dan prasarana
- 1) Mengadministrasikan standar sarana dan prasarana
- a) Mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana
 - b) Membantu merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana

- c) Mengadakan sarana dan prasarana
 - d) Menginventarisasikan sarana dan prasarana
 - e) Mendistribusikan sarana dan prasarana
 - f) Memelihara sarana dan prasarana
 - g) Melaksanakan penghapusan sarana dan prasarana
 - h) Menyusun laporan sarana dan prasarana
- 2) Menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
- a) Menyusun dan menyajikan data/statistik sarana dan prasarana
 - b) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan sarana dan prasarana
 - c) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan sarana dan prasarana
- e. Hubungan sekolah dengan masyarakat
- 1) Melaksanakan administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat
- a) Memfasilitasi kelancaran kegiatan komite sekolah/madrasah
 - b) Membantu merencanakan program keterlibatan pemangku kepentingan (stakeholder)
 - c) Membina kerja sama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat
 - d) Mempromosikan sekolah/madrasah
 - e) Mengkoordinasikan penelusuran tamatan
 - f) Melayani tamu sekolah/madrasah
- 2) Menguasai penggunaan teknologi informasi dan Komunikasi (TIK)

- a) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan hubungan sekolah dengan masyarakat
 - b) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan hubungan sekolah dengan masyarakat
- f. Persuratan dan pengarsipan
- 1) Melaksanakan administrasi persuratan dan pengarsipan
 - a) Menerapkan peraturan kesekretariatan
 - b) Melaksanakan program kesekretariatan
 - c) Mengelola surat masuk dan keluar
 - d) Membuat konsep surat
 - e) Melaksanakan kearsipan sekolah/madrasah
 - f) Menyusutkan surat/dokumen
 - g) Menyusun laporan administrasi persuratan dan pengarsipan
 - 2) Menguasai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
 - a) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan administrasi persuratan dan pengarsipan
 - b) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan persuratan dan pengarsipan
- g. Kesiswaan
- 1) Mengadministrasikan standar penelolan yang berkaitan dengan peserta didik
 - a) Membantu kegiatan penerimaan peserta didik baru
 - b) Membantu kegiatan masa orientasi

- c) Membantu mengatur rasio peserta didik per kelas
 - d) Mendokumentasikan prestasi akademik dan non akademik
 - e) Membuat data statistik peserta didik
 - f) Menginventarisir program kerja pembinaan peserta didik secara berkala
 - g) Mendokumentasikan program kerja kesiswaan
 - h) Mendokumentasikan program pengembangan diri
- 2) Menguasai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi
- a) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan administrasi kesiswaan
 - b) Memanfaatkan TIK untuk mengadministrasikan urusan kesiswaan.

h. Kurikulum

- 1) Mengadministrasikan standar isi
- a) Mendokumentasikan standar isi
 - b) Mendokumentasikan kurikulum yang berlaku
 - c) Mendokumentasikan silabus
- 2) Mengadministrasikan standar proses
- a) Menyiapkan format silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan penilaian hasil belajar
- 3) Mengadministrasikan standar penilaian
- a) Mendokumentasikan bahan ujian/ulangan

- b) Mendokumentasikan penilaian hasil belajar oleh pendidik, satuan pendidikan dan pemerintah
- 4) Mengadministrasikan standar kompetensi lulusan
- a) Mendokumentasikan standar kompetensi lulusan satuan pendidikan
 - b) Mendokumentasikan standar kompetensi lulusan mata pelajaran
 - c) Mendokumentasikan criteria ketuntasan minimal
- 5) Mengadministrasikan kurikulum dan silabus
- a) Membantu memfasilitasi pelaksanaan kurikulum dan silabus
 - b) Mendokumentasikan pemetaankompetensi dasar tiap mata pelajaran persemester
 - c) Mendokumentasikan kurikulum, silabus, dan RPP
 - d) Mendokumentasiikan daftar kumpulan nilai (DKN) atau leger
 - e) Membantu menyusun grafik daya serap ketuntasan belajar permata pelajaran
 - f) Menyusun daftar buku-buku wajib
- 6) Menguasai penggunaan tekonologi informasi dan komunikasi (TIK)
- a) Membuat layanan sistem informasi dan pelaporan administrasi kurikulum
 - b) Memanfaatkan TIK untuk mengadministraskan kurikulum

Dari uraian tentang kompetensi guru dan staf administrasi di atas, dapat penulis simpulkan bahwa guru yang berkompeten adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga

ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal atau dengan kata lain guru yang berkompeten adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik serta memiliki pengalaman yang banyak di bidangnya. Sedangkan staf administrasi yang berkompeten adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang keadministrasian sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai staf administrasi dengan kemampuan maksimal.

C. Landasan teoritik tentang Pengelolaan Sistem *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Administrasi

Sebuah urusan selalu menjadi bagian dari kehidupan. Begitu juga dalam dunia pendidikan. Didalamnya memiliki urusan-urusan dalam melancarkan pencapaian tujuan melalui dinamika yang terjadi. Dalam hal lembaga pendidikan, urusan-urusan dikontrol dan dikendalikan oleh Kepala sekolah. Hal ini menjadikan kepala sekolah bisa disebut sebagai manager, yaitu seorang pengelola yang mengurus gerak, perubahan, peraturan dan cara main di lembaga pendidikan tersebut. Tata kelola yang dikendalikan oleh kepala sekolah secara umum meliputi tugas dan tanggung jawab yang dibagikan kepada staf-staf dalam bidang masing-masing. Jika kepala sekolah dalam mengendalikan lembaga pendidikan tanpa menggunakan pengelolaan dengan baik, maka lembaga tersebut berjalan dengan tidak baik.

Pentingnya sebuah pengelolaan tidak dapat di pandang sebelah mata, karena sudah menjadi bagian dalam kehidupan. Pengelolaan berarti suatu proses

melakukan kegiatan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain. Dengan menggunakan tenaga orang lain maka kegiatan akan menjadi ringan dan cepat dalam menyelesaikannya. Banyak hal yang menjadi kegiatan dalam lembaga pendidikan, salah satunya adalah kegiatan pengelolaan sistem *reward*.

Sebelum dilaksanakannya sistem *reward*, kegiatan pengelolaan sistem *reward* agar hasilnya maksimal maka harus mengacu pada perencanaan yang matang, pengorganisasian yang sistematis, pelaksanaan yang kompak dalam arti didukung oleh semua pihak dan pengevaluasian yang berkelanjutan.

Seperti yang telah peneliti simpulkan diatas, bahwa sistem adalah kumpulan dari beberapa komponen atau elemen yang saling terhubung dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan atau diinginkan. Dengan begitu, beberapa komponen dari sistem akan saling terkait dan bersinergi sehingga data yang terkumpul akan saling melengkapi dan lebih akurat. Dengan terkumpulnya data yang diperlukan, maka proses yang dilalui menjadi lebih efektif serta efisien. Sistem sendiri perlu juga perlu pengelolaan, yang artinya berjalannya sistem juga perlu menggunakan tenaga orang lain. Dalam lembaga pendidikan, salah satu sistem yang digunakan adalah untuk pemberian *reward* kepada pegawai. Maka komponen dari sistem ini dapat meliputi strategi pemberian *reward*, strategi penilaian pegawai, dan lain sebagainya.

Mengenai *reward*, tidak mungkin akan diberikan kepada seseorang tanpa alasan dan tanpa maksud tertentu, karena *reward* merupakan motivator. *Reward* atau hadiah adalah suatu pemberian penghargaan atau hadiah kepada orang lain

atas hasil kerjanya yang telah mencapai standar yang ditentukan bahkan melebihinya. Tujuan dari adanya tujuan *reward* sendiri menurut Carang Thombara ada tiga macam sebagaimana berikut ini :

1. *To Attract*, yaitu untuk menarik calon pegawai agar bisa bergabung dalam sebuah organisasi.
2. *To Retain*, yaitu untuk mempertahankan pegawai agar tidak mudah merasa bosan atau alasan lain yang pada ujungnya berdampak pada pengunduran diri pegawai.
3. *To motivated*, yaitu untuk memotivasi pegawai agar lebih semangat dan mampu mengembangkan keterampilannya sehingga tugas dan tanggung jawabnya terpenuhi bahkan melebihi standar yang telah ditentukan.

Sehingga pegawai dalam lembaga pendidikan dengan adanya *reward* tersebut tentu diharapkan mampu mengembangkan keterampilannya dan memiliki kepercayaan diri yang kuat sehingga berpenaruh secara efektif dan efisien pada pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian yang disebutkan diatas, maka yang dimaksud dengan pengelolaan sistem *reward* yaitu suatu tata kelola secara sistematis dalam kaitan pemberian penghargaan sebagai motivasi dalam rangka upaya peningkatan kinerja pegawai. Namun dalam hal lembaga pendidikan, pegawai yang dimaksud dapat berupa guru dan staf administrasi.

Guru dan staf administrasi untuk mendapatkan *reward*, perlu dilakukan penilaian terlebih dahulu, sejauh mana kinerja dan pemenuhan tugas dan tanggung

jawab mereka dalam pencapaian visi misi lembaga pendidikan. Dengan adanya penilaian tersebut, diharapkan menghasilkan evaluasi dan pengembangan untuk kedepannya. Hasil evaluasi yang tercantum dalam penilaian tersebut akan menjadi acuan dalam mengambil keputusan dalam hal kompensasi, keputusan staf, dan sebagai dasar evaluasi sistem. Dan untuk pengembangannya, hasil penilaian ini dapat digunakan untuk meningkatkan prestasi individu, memperbaiki kelemahan individu dan pengembangan skill maupun prestasi individu.

Untuk penilaian guru dan staf administrasi, ada berbagai macam pendapat yang diutarakan oleh beberapa tokoh pendidikan, namun menurut Ditjen PMPTK terdapat tiga aspek penilaian sebagaimana berikut ini :

1. Penilaian kinerja yang terkait dengan pelaksanaan proses pembelajaran bagi guru mata pelajaran atau guru kelas, meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, mengevaluasi dan menilai, menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian dalam menerapkan empat domain kompetensi yang harus dimiliki oleh guru.
2. Penilaian kinerja dalam melaksanakan proses bimbingan bagi guru bimbingan konseling (BK) / konselor meliputi kegiatan merencanakan dan melaksanakan pembimbingan, mengevaluasi dan menilai hasil bimbingan, menganalisis hasil evaluasi pembimbingan, dan melaksanakan tindak lanjut hasil pembimbingan.
3. Kinerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Pelaksanaan tugas tambahan ini dikelompokkan menjadi 2, yaitu tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka

dan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka. Tugas tambahan yang mengurangi jam mengajar tatap muka meliputi (1) menjadi kepala sekolah/madrasah pertahun, (2) menjadi wakil kepala sekolah/madrasah pertahun, (3) menjadi ketua program keahlian/program studi atau yang sejenisnya, (4) menjadi kepala perpustakaan; atau (5) menjadi kepala laboratorium,. Sedangkan tugas tambahan yang tidak mengurangi jam mengajar tatap muka dikelompokkan menjadi 2 juga, yaitu tugas tambahan minimal satu tahun (misalnya menjadi wali kelas, guru pembimbing program induksi, dan sejenisnya) dan tugas tambahan kurang dari satu tahun (misalnya menjadi pengawas penilaian dan evaluasi pembelajaran, penyusunan kurikulum dan sejenisnya).

Dengan adanya penilaian tersebut, sudah seharusnya guru dan staf administrasi memenuhi kompetensinya masing-masing agar mampu menunjang kinerja dan memiliki penilaian yang sesuai dengan standar. Kompetensi dapat berupa kemampuan dasar atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyelesaikan tugas. Terdapat berbagai macam pendapat tentang kompetensi guru dan staf administrasi. Bagi guru, kompetensi yang harus di penuhi menurut Conny Semiawan ada 3 kategori, yaitu *Knowledge criteria*, *Performance Criteria* dan *Product Criteria*. *Knowledge Criteria* adalah kriteria pengetahuan, sejauh mana pengetahuan yang dimiliki oleh guru tersebut. *Performance Criteria* adalah kriteria performa, yaitu kriteria yang menilai kemampuan guru dalam berperilaku, bersikap antara lain meliputi mengajar, membimbing, menilai, berkomunikasi dan bergaul dengan siswa. Sedangkan *Product Criteria* adalah kriteria produk, yaitu

kemampuan guru dalam mengukur kemampuan dan kemajuan siswa setelah mengikuti proses belajar-mengajar.

Sedangkan kompetensi staf administrasi menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 24 tahun 2008 meliputi berbagai macam kategori menurut bidang masing-masing. Namun secara garis besar dapat penulis simpulkan bahwa kompetensi staf administrasi yaitu mengadministrasikan urusan bidang masing-masing serta menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaannya yang meliputi identifikasi kebutuhan, merencanakan program, melaksanakan program, mendokumentasikan program dan pembuatan laporan.

Pencapaian kompetensi tersebut mempengaruhi pemenuhan tugas dan tanggung jawab guru dan staf administrasi. Kompetensi yang baik akan berdampak pada tuntasnya tugas dan tanggung jawab. Dengan tuntasnya tugas dan tanggung jawab, atau bahkan melebihi dari standar yang ditetapkan, maka akan memiliki kinerja yang baik. Perlu mengetahui apa yang menjadi tugas pokok dari seorang guru dan staf administrasi untuk menyandang kinerja yang baik. Tugas dan tanggung jawab guru menurut Rusman yang juga didukung oleh Uzer Usman menyebutkan ada 3 kategori, yaitu :

1. Tugas profesi, yang meliputi mendidik, mengajar dan melatih
2. Tugas Kemanusiaan, yang meliputi peranan menjadi orang tua kedua disekolah dan transformasi diri
3. Tugas kemasyarakatan, yaitu turut serta mencerdaskan masyarakat.

Sedangkan tugas dan tanggung jawab staf administrasi menurut dirjen dikdasmen begitu banyak berdasarkan bidang masing-masing, namun berbeda menurut Mill dan Standingford, bagi mereka tugas staf administrasi dibagi menjadi 8 tugas dasar, 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 maupun tertulis)

Dengan tugas dan tanggung jawab tersebut, guru dan staf administrasi diuntut professional dalam melakukannya dengan kompetensi yang dimiliki sehingga mampu mencapai kinerja yang baik. Namun dalam dinamikanya, tentu masih ada sebagian kecil orang yang belum memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Akibatnya kinerja yang mereka tunjukkan menggambarkan tren menurun dan menjauh dari yang diharapkan. Kinerja seperti ini dapat menghambat perkembangan lembaga pendidikan jika tidak segera di tindak lanjuti. Hal tersebut bisa dilihat melalui penilaian kinerja oleh pihak yang berkepentingan, contoh dalam lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah.

Namun kinerja semacam ini masih dapat dirubah untuk menjadi kinerja yang lebih baik. Tentunya dengan beberapa strategi yang harus diterapkan

sehingga mampu meningkatkan kinerja guru maupun staf administrasi yang menunjukkan tren menurun tersebut. Diantara strategi yang dapat meningkatkan kinerja, salah satunya ialah dengan *reward*. Pemberian *reward* atau hadiah setidaknya dapat menjadi pendongkrak motivasi, keterampilan, kedisiplinan, bahkan kompetensi sehingga menunjukkan kinerja yang diharapkan.

Reward sendiri perlu di kelola sedemikian rupa sehingga hadiah yang akan diberikan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan dari urusan masing-masing bidang. Terlebih jika pengelolaan tersebut disusun secara sistematis, maka akan menghasilkan efektifitas dalam pemberiannya dan nantinya *reward* tersebut mampu meningkatkan kinerja guru maupun staf administrasi.

Dari uraian diatas dapat penulis simpulkan, bahwa yang dimaksud Pengelolaan Sistem *Reward* dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Staf Administrasi adalah suatu tata kelola secara sistematis dalam kaitan pemberian penghargaan sebagai motivasi dalam rangka upaya peningkatan kinerja guru dan staf administrasi.